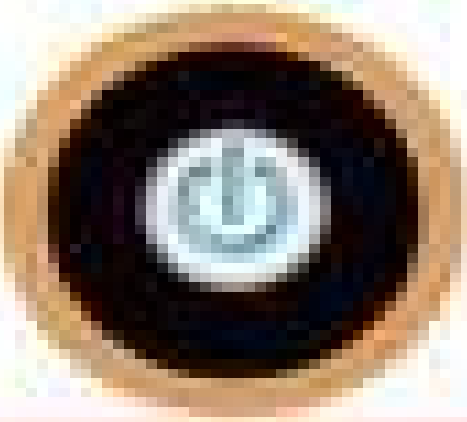
再启动

大前研一 著



商业界极具影响力的宗师级巨作！

大前研一《再启动》

COAY Books

目录
Content

- 再启动 自序（1）
- 再启动 自序（2）
- “看不见的大陆”=新经济时代的到来
- 项目型组织结构将成为时代主流
- “如果你是××公司总裁……”
- 仅靠练习100个球成不了职业选手
- “麦肯锡”人才评价法—不录取全“○”的平庸之才
- 成功人士的共同特征—“积极进取、勇于冒险”（1）
- 成功人士的共同特征—“积极进取、勇于冒险”（2）
- 时间管理—禁止说“没有时间”
- 用“三色管理”减少时间浪费
- 精简工作日程的三大方法
- 留E-mail过夜是愚蠢之举
- 有效运用上班前的几小时，人生将大不同
- “挣加班费”的贪小心态要不得
- 职场“再启动”所需的花钱之道
- 年过35岁，照样能学好外语！（1）
- 年过35岁，照样能学好外语！（2）
- 首先是要“听”—不要去想它的含义
- 活钱活用—海外旅行是很好的“脑力训练”（1）
- 活钱活用—海外旅行是很好的“脑力训练”（2）
- 住房—市中心的廉租房是最佳选择
- “子女教育支出”和“子女修养”成反比
- 不要奢望银行能帮你赚钱（1）
- 不要奢望银行能帮你赚钱（2）
- 不要奢望银行能帮你赚钱（3）
- 不要奢望银行能帮你赚钱（4）
- 不要奢望银行能帮你赚钱（5）
- 所有企业都可能会“猝死”
- 现有体制将不断衰退

- 大型企业只会埋没优秀人才
- “脱轨”—成功就在前面

再启动 自序（1）

2008年春，日本电产集团社长永守重信先生的一番“想休息，就辞职”的言论引得社会舆论一片哗然。日本工会总联合会会长高木刚先生更是强烈谴责了这种观点，认为“实在太荒谬”。

据《朝日新闻》（2008年4月24日）的报道，永守社长是在企业财务报告新闻发布会上发表上述观点的，他同时还指出：“正是因为公司全体员工无休息日地拼命工作，企业才会在短短十年间实现产值6倍于前的快速增长，员工待遇也得以不断提高。如果一味地强调员工的休息权，最终导致企业经营状况恶化而裁员，则一切都变得毫无意义。”但此后不久，日本电产在公司网站上发表声明称，“报道内容与事实不符，由此带来的影响我们深表遗憾”，否定了《朝日新闻》的报道内容。

通过查阅其他报纸发现，《读卖新闻》也有过永守社长批驳近几年颇为流行的“平衡工作与生活”的论点的报道。当时永守社长曾表示说：“公司自创立35年来，从未裁过员，也一贯优先维持稳定的雇佣关系，但公司目前仍处于起步发展阶段，希望工作与生活平衡的人，最好另谋高就。”从这个角度来说，先前所说的“想休息，就辞职”只是一种意译，本不应该用双引号来强调。但不管是哪篇报道，永守社长要表达的本意是一样的。

事实上，我曾多次邀请永守社长在我创办的创业者商学院和企业家培训学校授过课，所以对他颇为了解。像这种激进的言论，的确是他一贯的风格。

1973年，年仅28岁的永守先生创立了日本电产公司，并在创业的第十五年成功上市，是典型的创业型企业家。他有“热情、干劲、执著”、“巧干＋苦干”、“马上做，一定做，做到底”的三大精神和“整理、整顿、清洁、清扫、礼貌、教养”等可归纳为6S的独到经营理念。到现在，他仍坚持亲自打扫公司的洗手间。在京都总公司办公大楼那

气派大厅的一角，还摆放着创业初期简陋的工厂模型，向后人昭示着那段艰辛岁月。像永守社长这样的创业型企业家都具有一个共同特点，他们习惯把日程安排得满满当当，稍有空闲就显得坐立不安，而且不知道什么叫休息。所以我怀疑他的这句“想休息，就辞职”，实际上是说给他自己听的。

我不明白，永守社长的言论到底哪里值得批评。我倒是觉得如今的日本社会，缺少的就是像永守社长这样严谨的企业家。

如今的日本企业家，特别是非创业型企业家都过于优柔寡断而缺乏魄力。由于他们大多是在公司内部经历了漫长艰辛的竞争而胜出的，因此，在接任社长职位后不久便开始考虑自己接班人的问题。在他们看来最佳的人选就是工作能力强且拘谨缄默，即便自己隐退到二线仍会尊重自己的人。最重要的一点就是他们喜欢参加有媒体和记者出现的各类社交活动，却不愿意参加事关企业发展的经营决策会议。我曾接触过的非创业型企业家中百分之七八十都属于这类。

“传话游戏”激化员工矛盾

如今的非创业型企业家，不愿充当招人厌的角色，总是尽量避免面对面的直接冲突。当碰到非常生气或恼怒的事，也是指使手下干事去教训下面的人，自己却从不亲自出面。结果导致公司的相关决策或信息只能通过间接方式向下传递，而正是这种表达不出真实意图的传话游戏致使企业处于混乱状态。这种并不以身作则而只会对属下指手画脚的上司，不仅会招致员工更强烈的不满，还会严重打击员工的工作积极性。

再启动 自序（2）

如今，日本企业面临的主要问题是，有太多做事浮于表面、唯我中心的企业管理者，他们往往不去努力提高企业经营业绩，只会无谓地牺牲股东及员工的利益。这些人才是“荒谬透顶”。由于他们习惯于随美一边倒，因此对新业务、新市场向来持保守态度。近年来，印度和土耳其的经济发展非常迅猛，当有人建议应该尽早进入这些新兴市场以拓展海外事业时，他们却将提议移交给部下去处理。绝不会像已故索尼创始人盛田昭夫会长、铃木集团的铃木修会长、京瓷(KYOCERA)的稻盛和夫名誉会长那样事必躬亲，以身作则。

永守社长恰恰正是为数不多的实干型企业家之一。在我的培训学校担任讲师时，他也经常对学生们讲：“到目前为止，我收购了很多濒临破产的企业并成功地把它们重建了起来。这些被收购的企业有一个共同特点，那就是日常管理松散，一味地维护员工休息权，致使企业经营状况不断恶化。自从引进永守派经营理念之后，虽然工作强度加强了，但企业实现了扭亏为盈，员工待遇也得到了提高，最后皆大欢喜。”这类课程内容很受学生们的欢迎，他也屡屡被评为“最受欢迎的讲师”。

总而言之，有远大理想和抱负的上班族，他们愿意在艰苦的工作环境中磨炼自己，而绝不会拈轻怕重。

有上进心的中坚阶层最多15万人

如果日本企业失去了特色，就会很难跟上世界经济的发展步伐。凡世界一流的日本企业，都具有自己独特的一面。比如，以前的丰田汽车销售部的赏罚制度非常严格，一个营销人员能在销售部门幸存下来，绝不是容易的事情。而正是有了这种坚韧不拔的毅力和超强的营销能力，丰田汽车才会成长为全球第一大汽车生产商，员工待遇也有了很大改善。

如今，具有特色的日本企业已经非常少，而像金太郎糖般千人一面、毫无个性的企业比比皆是。与之对应，胸怀大志、有远大理想的上班族也很难碰到了。

在日本，三十岁到五十岁这一年龄段的总人口约3500万人。以他们为主要对象进行的网上调查结果显示，其中对经营管理培训或实用商务英语培训等感兴趣的人，顶多也就15万人。其余大部分人在参加工作十年后就开始进入无所作为的“惯性运行”状态。如果说五十多岁的上班族进入这一状态，我还可以理解。但三十而立，正要大干事业的人若早早进入这种状态的话，恐怕很难在瞬息万变的时代潮流中生存下去。

更令人担忧的是，如今的三四十岁中年上班族对国外的事情毫无兴趣。当初我们这一代人先是在美国，之后是在亚洲、欧洲等国家不断力求开拓新的市场。而如今的三四十岁这一代人以美国市场已被前辈们所占据为由从一开始就放弃了美国市场，对中国或印度等新兴国家又丝毫不感兴趣。

另外，他们有一个共同的致命弱点，那就是英语水平极差。虽说这是日本人的通病，但若进行实用商务英语测试的话，其中一半以上的英语单词量还不到500个，想必在高中时期所掌握的词汇量也比这个多得多。这也意味着他们的智力自步入社会以来处于不断下降的趋势。但单词量连500个都达不到的话，也确实很让人苦恼。实用商务英语培训班的目标是TOEIC考试达到860分，即能达到用英语自由沟通的水平。词汇量不到500个单词的特困学生只能从基础的基础——增加词汇量开始入手。若没有相应的外语能力，即便想朝着国际化方向发展，也无异于痴人说梦。最终，这些人只能把“安居之地”选择在日本国内。

现在，日本企业正面临着积极开拓以BRICs（巴西、俄罗斯、印度、中国）为首的新兴国家和地区的市场的关键时期。但由于三四十

岁中坚阶层缺乏积极的推动力，就只能像被困于沙漠里的汽车那样进退两难。

日本社会变成如今这样不求上进的封闭状态，我想是自明治维新以来第一次。过去，日本提出一系列如“富国强兵”、“殖产兴业”、“加工贸易立国”、“追赶欧美，赶超欧美”等口号，变国民力量为社会发展的推动力，实现了经济的持续高速增长。其间还经历了两次石油危机、日美贸易摩擦等种种危机和困难。面对危机，国民就会变得很紧张，而这种紧迫感和危机感又能转化为社会发展的巨大推动力。

自泡沫经济破裂后，日本虽然仍为世界第二经济大国，但同时也变得无人尊重，无人理会，由于泡沫经济破裂后的十七八年间，整个社会一直处于不温不火的状态，日本上下早已失去了已往的紧迫感和危机感。不仅是日本政府，连地方自治体、企业甚至个人也都变得非常松散。失去了推动力的日本经济，已经处于停滞不前的状态。

对胸怀大志的人来说这正是绝好的时机。趁周围都处于停滞状态时，你却通过职场“再启动”，成为世界通用型人才。到那时，你的舞台将更加广阔。

“看不见的大陆”=新经济时代的到来

以前，我称那些三十五岁到五十岁之间的上班族因面临职业发展的瓶颈而陷入精神不振并感到束手无策的状态为“魔鬼十五年”。一个人只要在公司连续工作十年以上，大都已经具备一定的业务能力和工作业绩。但在论资排辈的传统企业，主要权利都由五十岁以上的“传统派”握在手中，这一代上班族根本没有自由发挥的机会。于是为了生存，他们学会了明哲保身，学会了察言观色和阿谀奉承，却因此而失去了上进心和自我发展的目标。

而如今，这一代上班族所面临的更为严峻的现实问题，就是难以适应瞬息万变的经济大环境。

我把2009年称为“AG25年”，也就是1/4世纪。其中，字母“AG”代表“后盖茨时代”（After Gates），意味着以1985年比尔·盖茨率领的微软公司成功推出Windows1□0为起点的新世纪的开始。就像耶稣诞生的当年，世界年份由公元前变为公元后一样，若把1985年当作新大陆诞生的纪元元年的话，一切都会很容易理解。世界经济也以此为界，发生了天翻地覆的变化。电脑和互联网开始走进人们的日常生活，所有的一切正快速地从模拟化向数字化、从现实世界向虚拟世界、从实体店铺向网上虚拟店铺（电子商务）转变。对进入新世纪以来的25年加以细分的话，平均每隔5年就出现一次大转折，而目前正是清除旧世纪残余的最后关键时期。

纵观历史，类似事件也曾发生过几次。比如英美关系。查阅19世纪的历史文献就能发现，当时的英国权力阶层对刚刚成立的美国政府议论纷纷，并发表预言称“像那样的野蛮国家，迟早会碰钉子并最终走向自我灭亡”。时隔一百年的今天，美国不仅没有灭亡，还发展成左右世界经济的超级大国，英国却沦为美国的跟从者。而这种现象在新经济和旧经济之间正在重演。

取代旧经济的是堪称“看不见的大陆”的新经济，它是一个资金和信息跨国界自由流动的无国界经济，其经济活动的重心转变为虚拟空间。金融领域也在发生巨大变化。在这里，你可以随意操纵比手持现金高出100倍甚至1000倍的巨额资金。世界开始出现“看得见的人能看见，看不见的人什么也看不见”的新大陆，其中，看得见的人就是新大陆居民，看不见的人则是旧大陆居民。

据说世界上已有十亿多人拥有自己的网站，这些人也就生活在虚拟社会里。加上能发短信息的手机人口有20亿人左右，相当于全世界每3人中就有1人在使用网络。这种社会变革如同一次剧烈的地壳运动。如今，人们正面临着新旧两块大陆的艰难抉择。

但是，为什么如今的三四十岁上班族中有一半以上迟迟不能很好地适应这个新大陆的生活呢?

旧大陆的奴隶还是新大陆的主人?

在我看来，这一代人犯了以下两个错误。一是对周围的环境变化没有正确的认识，另一个就是过分适应于错误认识的旧大陆环境。

他们之所以没能正确地认识到周围环境的变化，主要原因是从1985年的新世纪开始到AG24年这段社会剧变期间，他们一直接受“旧大陆居民”——前辈和上司的传统教育，完全处于五十多岁这一代人所熟知的旧大陆环境中，从而未能掌握适应新大陆环境的技能。也就是说，35～50岁上班族主要是在旧大陆环境（旧经济模拟时代）下接受业务技能培训，从未受过在新大陆环境（新经济数字时代）中得以生存和发展所必需的技能训练。

新大陆经济的最大特点是完全奉行能力主义。在这里，不存在论资排辈的观点，只要你有能力，就可以拿到比别人近100倍的工资。同样都是40岁，年收入却从300万～3亿日元不等。即便是白领阶层，稍不留意也会被项目组除名，随之而来的就是减薪甚至被炒鱿鱼。加上企业并购潮愈演愈烈，面对激烈的竞争压力，无生存能力的人只能遭无情淘汰。

一句话，新大陆是弱肉强食的残酷世界，和以往的旧大陆环境截然不同。在这里，危机无处不在、无时不有，你根本不知道敌人身藏何处，稍不注意就会被毒蛇咬中或被毒蝎子刺伤甚至被老虎活活吃掉。新大陆环境就像是一片危机四伏的原始森林，但它也有自己的自然规律和生存之道。

在这片森林里不存在像“科长→部长→董事→社长”等传统的阶梯式晋升渠道。过去那种职位越高权力就越大，进而可以在“银座”或高尔夫球场等高档消费场所挥金如土，尽情享受“胜者为王”的特权时代也已经一去不复返了。

所谓不入虎穴焉得虎子。若想在新大陆中获得成功，关键是要踏入这片森林并敢于冒险。而冒险本身意味着一旦失败，就会输得身无分文。怕冒险的人往往会恨不得一口气举出六七个不能去冒险的理由，如“全家人都指望我一人养活”、“还欠一大笔银行贷款呢”、“要供养年迈的父母”等，而这些身患“青鸟综合症”①的人，也希望能出人头地，能成为一个资产阶级。可惜，这些梦想基本上是不可能实现的。

过分?应了旧大陆环境的35～50岁上班族要想在新大陆环境中继续生存和发展下去，首先要从改变传统观念做起。

项目型组织结构将成为时代主流

您不妨看看自己周围的工作环境。每个部门各自形成一个“孤岛”，每座小岛还专门配备管理和监督的科长专用席。如果真是这样，表明你们公司还是一个旧大陆企业。

在新大陆企业，随着电子邮件和局域网等网络技术的不断发展和应用，中坚管理层逐渐失去了其存在的意义，上司和部下之间的上下属关系也在不断瓦解。麦肯锡公司是按项目指定一名项目经理，

①青鸟综合症：特指年轻人中近年来常见的一类职业困惑——它表现为频繁更换职业，频繁跳槽，总是找不到适合自己的职业和职位。就像童话《青鸟》，总是找不到心中想象的那只美丽的青鸟，于是一直不停地奔跑寻找，像暴风雪中迷失方向般到处乱撞。——译者注

②团块世代：指第二次世界大战后的第一个婴儿高峰期出生的人。——译者注由他带领整个项目团队并对整个项目负全责。项目一旦结束，原有项目团队自动解散，逢新的项目再重新组织一个新的项目团队。

在新大陆经济环境中，能坚持到最后的企业多数都是项目型企业，他们也将成为今后的主流。因为比起容易因循守旧的金字塔式组织结构，项目型组织结构能更快更灵活地应对市场变化，更适合企业不断创新和发展的需求。

日本企业一向注重员工的全面教育，要使所有员工都能胜任同一业务，只要沿着既定阶梯往上走，最后将自然得到晋升的机会。如今，组长、科长、部长等论资排辈的晋升体制也悄然退出了历史的舞台。

在新大陆，如果三四十岁这一代人仍死心塌地地跟随以“团块世代”②为核心的旧大陆力量，命运将会如何呢？首先就是根本无法领导和管理年轻一代。如今的年轻人只会做指定的工作，除此之外的一概

不做也不会做。他们一旦认为你是一个只会拍马屁的老古董，这些新大陆居民们将谁也不会听你的指挥。到那时，你也只能卷起铺盖走人了。

“如果你是××公司总裁……”

那么，过分适应于旧大陆的三四十岁上班族怎样才能在新大陆中生存和发展下去呢?

仅凭掌握一些电子邮件或PowerPoint等IT技能是远远不够的，也根本无法和新大陆的年轻人或用信息武装的外国人相抗衡。若想进行一次彻底的“自我改造=再启动”，只有彻底改变过去的“消费观念”、“时间观念”和“自我定位”。

旧大陆的上班族通常把自己的命运寄托在国家或公司等第三人身上。即便如此，由于那个年代有了像论资排辈和终身雇佣等日本所特有的社会体制，他们也能得以生存。但新大陆是一个弱肉强食的残酷世界，在这里，命运只能靠自己掌握，也只能靠自己去改变。

在我担任校长的创业者商学院，学生的平均年龄是36岁，且其中大部分都是想早日从旧大陆向新大陆“移民”的上班族。他们半年需要支付学费20万日元，而且大都是利用平常下班之后或周末等私人时间来听课，为的就是学习和掌握在新大陆自主创业所必需的实战能力。

在新大陆，MBA通常被看作是实战能力的代名词。但问题是它真的能在“实战”中发挥作用吗?

我和澳大利亚邦德大学商学院合作创办的“邦德大学－BBT MBA课程”，学生可以通过远程教育获得“实战MBA”学位，而该校的学生平均年龄是35□7岁。在这里，他们主要通过案例分析的方式学习和掌握如何设计和实施创业方案、如何筹集创业所需的资金等具体的经营技巧和相关知识，而它的课程设置和传统的MBA截然不同。我们经常听有人抱怨说，即便取得了MBA学位，也不能马上应用于实践。想想这也是理所当然的事情。因为教学生的教授本身并不具备经营管理经验，他们重视的是如何培养学生的思维能力而不是实战能力。

当然，传统的案例分析法本身也暴露出很多问题。比如，在美国哈佛商学院，从开始研究一个快速发展的新兴企业到最终把它编入课

程案例往往需要花费好几年。由于课程内容的更新远远跟不上时代发展的步伐，所以在最终完成时，其中有一些企业已经破产或被收购和兼并。对此，我经常会向学生们提出这样的问题：

“如果你是DAIEI的现任社长，你会怎么做？”

“如果有一天你被邀请担任三菱汽车的总裁，你会怎么选择？如果你决定接受这一邀请，那么请你写出就任半年期间的工作日记和半年后的企业资产负债表。”

由于这些问题都属于现在进行时，所以无法判断答案是否正确，而需要在今后一年的课程当中不断收集该企业的有关信息并加以验证。论文考试一般按以下形式进行。

【问题】请选出你认为五年后仍能引领世界的优秀企业并写出理由。

有意思的是每提出这个问题，学员们十有*会选择“丰田汽车”。我也相信五年后的丰田汽车仍然是一个世界优秀企业之一，但问题是思维固定的人本身不太可能成为一名创业者，也不适合当老板。同样是汽车行业，但选择的不是丰田而是马自达，同时还可以大胆提出“我将通过如下这些措施，把马自达汽车变成世界一流的优秀企业”，并举出如按2008年8月当时的市值，可通过收购GM或反收购母公司——福特汽车等具体措施进行逻辑分析的人，才有可能成为一名成功的创业者。

提交论文一个月后，开始进行在线考试。一到考试时间，我会把以下内容的考试命题用电子邮件发送给每个学生：“你选了丰田汽车。这种理所当然的答案本身就不能及格。再给你一次机会，重新选择另外一个企业并回答相同问题。”对选择颇有意思的企业的学生，则会提出：“假如你选的企业五年后濒临破产，你认为那会是什么原因呢？”针对上述各个问题，要求学生必须在两个小时之内提交一篇800字以内的论文。

在线考试，学生可以去查其他资料或者请他人指导。这是因为实际经营活动中普遍存在作弊现象。关键是即便提交了相同的答案，最终成功的只是那些具有较强实行能力的人。

以目前社会中正发生的经济现象作为学习和讨论的主要课题，学生对经营管理的认识会发生一百八十度转变，一年后，他们将具备相当的实战能力。

仅靠练习100个球成不了职业选手

MBA或CPA（美国注册会计师）等职业资格确实是找工作或晋升的有力武器。但和其他职业资格一样，MBA也只是提高专业知识和技能的手段，取得资格本身并不是最终目的。

社会上也确实存在所谓的“考证狂人”，他们把考取如宅建（日本宅地建筑物交易主任）、公认会计士、FP资格等各种职业资格当做自己的人生目标。但包括MBA在内，职业资格证书本身并不代表什么，仅凭一张资格证书也不可能在新大陆出人头地。

游泳也好，网球也好，高尔夫球也好，若想提高专业水平，就得从教练那里学习正确的技术动作或技巧。MBA课程虽然基本涵盖了从收益价格或价格弹性系数的计算方法到统计处理、市场营销手段等一系列企业经营管理所必需的知识，但大都缺乏深度，顶多也就是练习100个高尔夫球的水准，但“实战”中所必需的判断力并不是通过简单的练习就能掌握的。就像仅仅练100个球绝不可能成为一名职业高尔夫选手一样，取得了MBA学位并不意味着你就一定能成为一名专业商务人士。

另外，美国的MBA课程本身也有很多问题。比如，我曾任教过的斯坦福大学商学院里还没有一位教授能教学生电子商务或网络营销方面的课程。在这个领域，你不得不承认学生比老师知道的多。21世纪新大陆的特点之一就是传统教育中的师生关系被颠倒，原本意义上的“老师”这一概念已难以成立。

我还创立了日本首个通过远程教育的方式取得“实战MBA”学位的“Business Breakthrough（BBT）大学院大学”。我亲自担任校长，着重向学生传授在新大陆环境中生存和发展所需的基本技能——“问题解决能力”，而像宏观经济学、财政学、会计学等传统课程则控制在最低限度。同时还邀请走在行业前沿的实力派企业家来校授课。通过上述教学改革，致力于提高培训教学课程在经营实战中的实用性。

MBA课程确实囊括了商务领域所必需的所有基本知识点。如果不掌握这些，你会连最基本的经营常识都不知道，搞不好会净出洋相。如果单纯认为仅凭一张MBA学位证书，公司就能给你高薪，那你就大错特错了。在有些外资企业确实存在把MBA作为应聘人员的必备条件，仅凭文凭就能多拿近30％的工资或晋升速度明显加快等现象。但日本企业不会盲目地高度评价MBA，即便在外企，它也不是成功的关键要素。

MBA是在商务领域取得成功的必要条件而不是充分条件。毕竟不能活用所学知识的还大有人在。

“麦肯锡”人才评价法—不录取全“○”的平庸之才

当年在麦肯锡工作时，为了招才纳贤，我几乎走遍了世界各地的一流商学院。当时的麦肯锡公司每年都能收到约800多份来自哈佛或斯坦福商学院的应聘简历。最终被录取的是约200名，其录取方式也很独特。

首先，针对每一名应聘人员，由五名人事专员分不同时间和不同场所进行一对一面试。

麦肯锡公司招聘员工时主要看以下三点。第一点就是有无组织领导能力。主要了解是否在班级有过突出表现（特别是典型事例）、小时候是否当过童子军领袖、是否曾组建过NGO组织（非营利性机构）等能证明确实发挥过领导作用的经历。目的就是看你能否掌握主动权，能否克服眼前困难，持之以恒。

第二点就是归纳总结能力。是否能归纳总结班级讨论会的不同意见并达成共识。

第三点就是针对问题的态度。无论到哪儿，我们都能经常碰到爱炫耀自己学问的人。他们动不动以“根据某某的理论……”作为开场白，滔滔不绝地跟你讲一大堆理论。但这类人往往在商务领域会到处碰壁，没有太多用武之地。相反，先是问考官“对于您刚才的提问，我可以这么理解吗”，并在确认自己是否正确理解了问题的基础上再回答“关于这个问题，我是这么看”。这种类型的人头脑灵活，应变能力较强。

针对上述三个要点，每一名面试考官用“◎○×”记号进行评价。五人当中只要有一个人给“◎”并认为绝对应该被录取，那么他就面试合格。即便其余四个人都给了“×”，他也会照样被录取。但如果五人都给了“○”，那这人肯定不会被录用。因为他们认为这种人虽然有出色完成既定工作的能力，但并不具备积极开拓新事业新领域的创新能力。学

校里的“三好学生”其他公司也有很多。若想在市场竞争中胜过竞争对手，就必须具备新的知识和新的技能。

顺便说一下，当时我进麦肯锡公司的时候一共面试了8次。后来，当我成了公司董事之后调阅资料才发现，当时只有一个面试考官给了我“◎”，其余的要么是“×”，要么表示“无法判断”。即便这样，在这个全球拥有6000多名员工的庞大组织机构里，我最终成为由16人组成的常务委员会委员之一。可见，麦肯锡特有的招聘制度虽然有些苛刻，但却非常有效。

另外，我在麦肯锡时曾录用过的日本人当中，光是女士就有一桥大学的石仓洋子教授、运营手机拍卖网mobaoku和手机游戏网MBGA的株式会社DeNA南场智子社长、将意大利著名奢华品牌PRADA成功引进到日本国内并大力发展的青木千荣子女士等。她们都是哈佛大学商学院MBA或DBA（工商管理博士）学位获得者，从麦肯锡“毕业”后，仍活跃在各自的领域。那么和其他MBA学位获得者相比，她们具有哪些不同之处呢?

成功人士的共同特征—“积极进取、勇于冒险”（1）

就株式会社DeNA的南场智子社长来说，她是我当年在麦肯锡担任面试考官时唯一一个给“◎”的才女。后来，她曾一度高升到麦肯锡公司的董事合伙人职位，年收入是其他一流企业同龄上班族的8倍，但她最终还是舍弃了这一切并选择了自主创业。

同样，给“◎”评价的还有一名叫约翰·朴(John JPark)的韩国人。他在哈佛大学商学院就读的时候，曾以亚洲俱乐部会长的身份邀请我去给他们演讲。第一次见面时就发现他不仅说话条理清晰，而且充满自信。后来，当我劝他毕业后直接到麦肯锡公司工作时，他婉言谢绝并回到了韩国。现在他既是首尔大学的教授，同时也是风险投资公司ASIA evolution的首席执行官。

从麦肯锡公司跳槽并获得成功的典型代表有IBM前首席执行官路易斯·郭士纳（Louis V Gerstner）、摩根士丹利前董事长兼首席执行官裴熙亮（Philip Purcell）等。

20世纪90年代初期，IBM公司因未能及时跟上时代潮流而濒临破产。当时的首席执行官约翰·埃克斯（John Akers）被解雇，公司还成立了专门委员会寻找最佳继任人选。猎头公司先后推荐了7名候选人，但其中6人拒绝接手这个烫手山芋。当时的IBM就好比是一艘“下沉的巨轮”。

但正是最后一位候选人郭士纳先生，最终答应接手IBM，并声称“这个可能比做饼干还有意思”。当时的郭士纳先生正担任纳贝斯克食品集团（RJR Nabisco）总裁，而我在麦肯锡担任IBM全球战略总监。在郭士纳就任首席执行官后不久，我就前往IBM并向他详细说明了公司现状、亟待解决的重要问题及未来的发展前景等。当时，郭士纳先生对计算机行业可以说是一个门外汉。尽管如此，他仍有胆量接手IBM首席执行官一职，显然不是轻率之举，更令人震惊的是他竟然挽救了IBM，也因此获得了“铁血宰相”称号。

裴熙亮是被美国零售业巨头Sears Roebuck公司从麦肯锡挖走的。当时虽然位居副总裁，实际收入却不如麦肯锡。但没几年，Sears Roebuck收购了DEAN WITTER证券公司并由裴熙亮担任首席执行官。之后，他又把公司成功推销给摩根士丹利并自己担任摩根士丹利的首席执行官，这也是被收购方反过来管理收购企业的罕见的特殊案例。

这些成功人士具有以下三个共同特征。第一，他们深知人生就是不断挑战，不断冒险的过程；第二，做自己想做的事情，而不管别人是怎么看的，也不计较收入的多少；第三，具有强烈的欲望，不断进取。一句话，他们是典型的“冒险家”。他们并不追求“安居乐业”，而是不断挑战自我，证明自我，即使失败了，也会笑着面对人生。

能否像安藤忠雄、迪士尼那样在空白处描绘出未来蓝图

在新大陆经济时代，到底什么样的人具备发展的潜质呢?

最典型的莫过于建筑大师安藤忠雄先生。安藤先生完全是靠自学成才的传奇人物，只要有一支画笔和图画纸，他就能在很短时间内确定概念并画出设计效果图。看他那么轻松就画出一幅图来，不免有些担心，于是问他：“这种结构没有什么问题吧？”他就会说：“那不是我的事儿，接下来就看东大秀才们如何精确测量了。”看上去都是一些抽象的东西，但能把想象中的画面描绘出来的建筑师估计只有他一人

成功人士的共同特征—“积极进取、勇于冒险”（2）

他虽然不精通英语，却历任过美国耶鲁大学、哥伦比亚大学、哈佛大学的客座教授，他竟然能用日语教课并感动美国学生。他自己虽然没上过大学，却在东京大学执教（现在是特别荣誉教授）。这种“安藤忠雄型”人才就是在新大陆经济时代所需要的，也是大有发展前途的热门人才。

世界最大个人电脑制造商戴尔公司的创始人迈克尔·戴尔(Micheal·Dell)早在1984年念大学的时候，因在市场上买不到自己想要的电脑而感到愤慨，从而萌生出“定制电脑”的新概念。历经20多年的今天，戴尔已成功推出ERP（企业资源管理）和CRM（客户关系管理）功能一体化的具有接收订单、订货、生产及物流管理功能的综合系统，走在了行业前沿。因不断摸索新的事物和新的想法，所以才能不断进步。还有一件幸运的事，就是他们有自己的专业销售团队。由于没有代理商，所以可以直接面对最终消费者。新大陆经济时代，客户管理绝不能交由他人代替，只要能紧紧抓住客户关系，那么，生产等其他环节可以进行外包。

然而，日本的电脑制造商恰恰相反。他们只重视生产环节，产品销售（客户）一般委托给代理商。但如今，生产环节也同样面临成本竞争。为了降低生产成本，他们把生产基地转移到中国大陆，却并不彻底。在这方面，中国台湾地区的企业比日本企业更懂得如何利用中国大陆的优势。

对现在的日本企业来说，真正需要的（具有发展潜力的人）是能在21世纪看不见的新大陆中清楚地知道公司应有的市场定位并能说明其理由，能付诸实际行动的人才。也就是能描绘出未来蓝图，能用简单易懂的语言说服听众，能筹集所需资金并把事业计划付诸实践的人。

凡具有超前意识，能看得见未来新大陆的投资家和事业家，只要你有发展潜力的事业发展规划，他们就会毫不犹豫地投入资金。当初，软银（Softbank）的创始人孙正义先生挖掘雅虎创始人杨致远这一黑马时也是如此。当时，雅虎的员工总共才6人，是一个前途未卜的风险企业。但仅凭它的经营新概念，最终决定投资100亿日元。

崭新的事业新概念需要有丰富的想象力和创新力。每当讲到想象力问题，我总是不免提起华特·迪士尼（Walt Disney）先生那段极具创意和传奇般的创业经历。据录像资料表明，迪士尼先生是乘坐直升飞机考察弗罗里达州奥兰多沼泽地上空时突然萌生出了“迪士尼的未来世界”（EPCOT CENTER）这一想法的。之后，他奔波于众多投资商之间，努力地推销自己的构思和想法。每当我把这个录像带放给学生看时，他们都非常受感动。展示在眼前的景象是到处爬满鳄鱼的沼泽地，但他却能从中描绘出迪士尼未来世界的美丽蓝图。如果没有超常的想象力和创造力，是绝对想不出这一极度有创意的构思的。

过去的日本，为了赶超美国而孜孜不倦地努力到今天。但如今这个年代，光靠这些企业是生存不下去的。需要的是像制片人或建筑师那样的想象力，像安藤先生或迪士尼先生那样在经济大陆这片“空白地”上描绘出世上独一无二的美丽画面的能力。这种能力和你的年龄、性别、国籍等没有太大关联，而是新大陆时代中最宝贵的个人潜质。

项目一启动，“记价器”就开始运转

如今，上班族仅靠完成日常工作这一水平是无法生存下去的。目前，很多公司在工作效率或工作方法等方面正发生着巨大的变化。前面我曾提到过项目型企业组织结构将会成为今后的主流。而其中所谓的项目，就是必须在既定的时间内完成所有的作业。

在麦肯锡公司，势必要在三个月内完成客户委托的相关课题的背景调查、具体分析、得出结论和提出建议等一系列工作。和出租车一样，只要一启动，记价器就开始飞速运转。如果比预定期限延长一个星期，那就不合算了。假设一个月是3000万日元的话，每多花一天就

损失100万日元，一周的话就会损失700万日元。身为商务人士，必须具有这种成本意识。而很多公司对那些足足延长一个月的项目，大都表示“无可奈何”的态度，这种工作方法是绝对不可取的。

在既定期限内按照既定要求出色完成规定项目的人，也就是具有出色的“项目管理”能力的人具有很高的附加价值，也是社会所需的宝贵财富。

下一章节将介绍如何才能成为一名敢于冒险的项目负责人或制片人。

时间管理—禁止说“没有时间”

除了处理日常工作能力之外，若想进一步提高项目管理能力，关键是要加强时间管理。

在实际工作中，是否因对方是你的上司或老客户，所以明知难以在规定时间内完成任务，你也只好硬着头皮答应，最后只能靠牺牲睡眠时间来加班加点。而一旦没有按期完成，就将失去上司或客户对你的信任，再很难交付你更重要的工作了。

就算问题没那么严重，但绝大多数的上班族，尤其是35～50岁的人大都觉得自己每天都在忙忙碌碌，没有闲暇时间。加上最近许多公司屡屡裁员，都无形中加大了员工的工作压力，平日加班或节假日出勤便成了家常便饭。

在我的企业家培训学校的学生也经常以“没有时间”、“最近工作很忙”等作为“逃课”的理由。但事实真的如此吗?

“BBT大学院大学”开设了经营管理培训课程——发现问题的本质，这门课程的目的是培养学生具有同麦肯锡员工相当的分析能力。整个课程由50小时理论和50小时练习组成。也就是说，一年只要完成100小时的课程就能拿到学分。就算花2倍的时间，一年也就200个小时，一年按52周计算，每周平均也只需上4小时课。即便如此，仍有不少人辩称自己实在是连这么点时间都抽不出来。

若想重新塑造崭新的自我，实现美丽的职场第二人生，我劝您不要把“没有时间”这句话挂在嘴边。

在旧大陆经济时代，只要以没时间为理由，凡事基本上都能得以原谅或理解。但在新大陆经济环境中，这种辩解根本站不住脚。由于大部分工作都能通过电子邮件或电子会议等虚拟网络空间进行，这与以往的时间论和价值观完全不同。

用“三色管理”减少时间浪费

我实在是难以相信一个星期怎么会抽不出短短的4个小时呢？我认为我自己就是一个大忙人，同时经营好几个公司，还坚持经营管理咨询工作。每个月要完成十几篇报刊杂志和网站等约稿，每年还要出好几本书。但包括英文著作在内，我一直都严守交稿期限，一次都没有拖延过。

除此之外，我还要在国内外做很多演讲。2004年结束了对堪称是“21世纪新帝国”的金砖四国BRICs（巴西、俄罗斯、印度和中国）的实地考察。至于个人休闲方面，几乎每个周末我都能去玩越野摩托车或雪地摩托车。尽管如此，我仍有不少剩余时间。

在日立工作时我还很年轻，但我从不加班。我每天按时下班后，要么在公司宿舍走廊上烤秋刀鱼，要么在海边玩砸西瓜游戏（日本民间传统游戏，堪称日本夏天的一道风景线），或去健身房锻炼身体。一到周末，我肯定还要和妻子一起去开车兜风。

刚进麦肯锡公司的头几年，我也确实拼命地工作过。甚至有时一年当中和家人一起吃饭的次数加上周末总共才两次。之后，也因常务会或董事会经常到海外出差。任麦肯锡亚太地区会长期间，还创办了旨在把日本变革为老百姓掌权的*国家的“平成维新会”等，日程总是安排得非常满。但我仍能忙里偷闲，去世界两百多个地方玩潜水，还去了好几次滑雪场和高尔夫球场。

或许你会说“大前先生是特例”，但只要你按照新大陆式“时间调整方法”进行时间管理，普通的上班族也能挤出更多的时间。

首先是要确认去年一年的工作记录。特别是对其中的会议或洽谈等业务记录进行详细分类，确认具体哪些事项各花了多少时间。分析后你会发现，其中有不少是想不起来当时都做了什么的空白时间。把这些空白时间加起来看看占整体的百分之几？在生产型企业中把绝大部分时间花在生产线现场的人除外，如果公司中很多白领上班族们

的“空白时间”占整个劳动时间的70％以上，那就表明在日常工作中还存在着相当多的可支配时间。

接下来算算晚上的时间。公司一般下午6点下班，就寝时间为晚上11点的话，之间还有5个小时。若扣除中途交通约1小时，那还剩4小时。加上周末和法定节假日，自己能自由支配的时间可达到总体的20％~30％，甚至有的人可以达到40％。如果一天中醒着的时间是16个小时，那么20％时就有3□2个小时，40％时就有6□4个小时的自由时间。再乘以365天的话，一年中至少有1000小时的自由支配时间。就算从中扣除吃饭等其他时间，也完全可以挤出充分的时间去“改造自我”，为自己的未来进行再投资。

你不妨把日记本中的日程安排按其重要程度用颜色做记号，如“非常重要——绿色、一般重要——黄色、不太重要——红色”等。然后，再根据三色管理的日记本进行时间调整。

事实上，这种时间调整方法跟企业人员调整基本相同。日产汽车执行总裁卡洛斯·戈恩（Carlos Ghosn）曾创造了被称为“奇迹般的V字形复兴”的行业奇迹。他为了改善经营状况而采取的措施就是大幅缩减零配件的采购成本和人工费用。从处于濒死状态的企业调整经营战略角度来看，这些是再平常不过的手段。关键是戈恩先生把措施执行得非常彻底。

同样，“时间调整”也要进行彻底。把凡是红色标识的会议或洽谈等日程安排毫不留情地砍掉。最关键的一点就是要努力砍掉一半的黄色日程且要付诸实际行动。

那么，具体应该如何砍掉不必要的工作日程呢?

精简工作日程的三大方法

一桥大学研究生院国际企业战略研究科的研究小组，曾对43家日本经营管理者协会的会员企业进行过“CEO们的时间管理”为课题的问卷调查（2004年已发表）。

调查结果显示，一个月当中，他们花费在处理公司内部事务中“非定期会议和洽谈”上的时间为31.9小时，排在第一位。其次是“独自思考的时间”25.3小时，第三位是“董事会以外的定期会议”20.6小时。

用于实际工作的时间是平均229小时，其中用于处理公司内部事务为117.6小时。换句话说，规定劳动时间的一半以上用以处理公司内部事务，而且其中45％的时间和精力花在开会和洽谈等方面。在这里，我们需要好好反思一下真的有必要花这么多时间和精力吗?

上一节我建议过上班族们如何进行时间调整，即把日程安排按其重要程度用颜色加以区分，如“非常重要——绿色、一般重要——黄色、不太重要——红色”，并要求砍掉所有的红色部分和一半的黄色部分。

这个方法对企业降低成本同样有效。如果目标只定在不痛不痒的10％，那么通过节约各项经费或少招聘几名员工等表面工作就能实现。若不把目标提高到40%～50%的水平，通过业务外包或彻底改变原有工作方式等大刀阔斧地进行改革的话，企业的管理体制是不会得到任何改善的。

同样，精简时间方面，若以削减10%为目标的话，往往以“会议上晚到十分钟，早退十分钟”的方式就能完成任务。但这不仅没有任何好处，反而会使人更加疲惫。

那么，具体应该怎么精简不必要的工作日程呢？其思路和顺序可归纳为以下三点：

第一点，降低工作质量和精确度；

第二点，委托给其他人；

第三点，业务外包。

比如第一点，不一定非要亲自出席和发言的会议或洽谈等，干脆一开始就拒绝，但可以通过事先阅读相关会议资料并表明自己的建议或意见的方法予以弥补。第二点就是让自己的同事或下属替你出席会议，事后听取会议内容简要。至于第三点，干脆把所有工作交给其他人，空出自己的时间。当然，其前提是身边有值得你委托工作的能干的合伙人或同事。相比以往只能以书面形式进行交流的旧大陆，可利用电子邮件或手机短信等先进手段的新大陆时代肯定更加简便和高效。

留E-mail过夜是愚蠢之举

我一贯坚持“当天事，当天毕”，这也是我创造时间的手段之一。交到我这里的事情一定会尽快处理，绝不拖延决策时间。

我一般都是在早上刚起床后和晚上睡觉之前确认所有E-mail，书面资料一般都是在中午空闲的时间内全部处理掉。碰到一些比较严重的问题，立即给对方打电话予以解决。外出时会把E-mail转发到手机上，这样即使在行车中或出差地也能随时确认。因此，所有事件在我这里滞留的时间最长不超过几小时。

而在实际经营活动当中，我们经常会碰见一些不能有效管理时间，只知道埋头单干的上班族。即便是知名企业的总裁或CEO，也有不少人因没有时间处理大量的邮件而只能留到第二天。

到目前为止，包括在麦肯锡期间，我接触过数百位企业家。每当接到客户的咨询委托，我们首先要分析企业领导们的“收件箱”(决策前资料)和“发件箱”（决策后资料），从中发现公司目前都存在哪些问题、做出哪些指示、哪些事情未能及时做出决定等。通过上述分析，不仅能看出一个领导人的工作习惯，还能发现很多领导人把时间浪费在“不必要的琐碎事务”上。这表明拙于时间管理的企业领导人同样大有人在。

按道理，作为企业最高决策人更不应该握有大量未处理的“过夜信件”，凡是上报到自己手里的文件，应及时予以处理。因为管理层的决策一天不确定，下面所有人的工作就一天无法继续进行。自己无法处理或者无须亲自做的工作，可通过前面讲的“委托给他人”或“外包”的方式进行解决，而不应让自己成为决策的瓶颈。

这一点不仅对公司最高领导层，对项目经理或中坚管理层也是如此。相应决策不能及时下达的话，整个项目就无法往下推进，成本也会不断上升。解决问题的唯一办法就是积极改进业务流程，尽量不留

费时的工作在自己手中。若想做到这一点，首先应该进行工作分类，利用有限的时间去做更重要的工作。

按上述方法创造时间的同时，还要量身定做自己的工作日程。合理制定繁忙时期工作日程的技巧只有一个，那就是把“一定要完成的重要事项”排在优先位置。

比如，我再怎么忙也一定会把休息日陪孩子一起玩作为优先考虑。其次就是海外出差，个人娱乐（滑雪、越野摩托车等），公司的重要活动、例会……再有剩余时间的话，就安排一些其他会议或洽谈、接受采访等。

当然，每个人优先考虑的因素是因人而异的，但只要通过上述努力，试着更主动去制定自己的工作日程的话，上班族的时间管理将会发生本质性改变。

有效运用上班前的几小时，人生将大不同

在新大陆经济时代，如何有效利用早晨这段空闲时间也是非常重要的。

早晨，日本的上班族大都显得毫无朝气，死气沉沉。1995年，我曾为了竞选东京都知事和参议员，每天早上在东京都内的各个地铁站前面进行街头演说。一大早就走出家门的上班族们在走出拥挤的电车并随人流向市中心移动时，大多已经筋疲力尽了。所有的人都在低着头看地面，我不禁要问："如此精神状态能有效完成工作吗？"

一大早开始就显得忧心忡忡，我想这也是日本上班族所特有的现象。我还没见过其他哪些国家的上班族一大早就带着满脸憔悴上班的景象。纽约的上班族大都是挺着胸脯，精神抖擞地昂首阔步前进。

美国上班族的早晨是相对早的。高速公路的早高峰大概从5点开始，6点左右的话就交通堵塞了。更有甚者，7点左右到公司，9点之前都已开完好几个会议了。

即使不属于工作狂，他们大多也都早早地走出家门，7点左右在公司附近的星巴克或可丽饼店边吃早餐边读报纸。这段早餐时间成为调整新一天工作状态的"my time"。

其实我也属于晨型人。下面我向大家介绍一下大前派"晨型工作法"。平常晚上12点到1点之间就寝，早上5点起床。这也是被称为"四上五落"（日本的民间说法，意思是若想考上名牌大学，晚上最多只能睡四小时，睡五小时的人只能落榜，表示当时高考竞争的激烈程度——译者注）的高中时代开始坚持下来的。

早上5点起床有很多好处，首先是与海外的联系比较顺畅。早上是往美国或欧美国家打电话的最好时间段，发出的邮件也能得到及时回复。我任校长的"BBT大学院大学"的远程课程，大多也是利用早上两个小时和晚上一个小时完成。

早晨对改变自我人生内涵来说具有重要的意义。对我来说，早上5点到9点是非常宝贵的时间段，说它是工作的全部也毫不过分。由于睡觉之前已经整理好明天的工作计划，所以第二天早上一睁开眼，就能马上进入工作状态。另外，早上一般头脑最清醒，思维最敏捷，所以最适合做那些资料确认等细致工作。这段时间也很少有电话干扰你。我一般都是在上午9点之前处理完当天要做的工作，所以中午开始就可以挑战新的工作。

美国的上班族早上和晚上都比较早。基本上都是一到下午5点就回家，和家人共进晚餐，大概10点就上床就寝。即使需要和朋友约会，也不会喝到很晚才回家。

比如，曼哈顿大中央火车站里有一家很有名的Oyster Bar餐厅。餐厅的高峰时间是下午6点到7点之间，一过7点，客人就明显减少，到了8点，就门可罗雀了。餐厅的主要顾客是那些家住长岛等纽约郊区的优秀商务人士。Oyster Bar餐厅是他们和朋友们闲聊的地方，但大多以简易餐为主，晚饭都是回家吃。

“挣加班费”的贪小心态要不得

日本上班族是距离晨型人最远的群体。但最近，避开上班高峰早早出门，在公司附近的咖啡馆里边看报纸边调整状态的美式上班族群体有所增加。甚至还有在皇宫周围晨跑、上班之前去游泳或到培训中心补习外语的人。

但能像美式工作狂那样，从早晨7点开始就能完全投入工作状态的日本人实在是很少。这又是为什么呢？我想，这是一向没有太多业绩压力的日本上班族的内心深处，有一种“工作只能留给上班时间”的心理作祟吧。与此相比，一向以绩效管理为重心的美国人或英国人，他们是从自己的职责角度看待工作。所以他们关心的只是工作，而不是时间。

另外一点就是大多数日本上班族晚上回家的时间太晚。因为至今仍有不少公司还保留用加班费来代替奖金的做法。

虽然日本上班族中的晨型人群呈不断增多的趋势，但由于种种原因晚上睡得太晚，所以目前还属于少数派。和美国相比，日本人的生活时间平均往后拖延两个小时。如果不彻底改变这种生活方式，那么前面提到的那种毫无朝气、死气沉沉的上班景象也不会有任何改观。

我认为日本人必须摒弃传统上班族惯有的消极心态。所谓传统上班族的消极心态，是指在朝九晚五的规定上班时间内装模作样地工作，尽量拖延时间只为挣点加班费的这种贪图小利的本性。若想成为一名真正的商务人士，就要跟这种心态告个别，明确每一天、每一周、每个月的工作目标并充分运用高效率的早晨时间一一去完成。

白天时间一般都会被各种会议或接待客人等杂事干扰而根本没法做真正该做的事情。正因为如此，就更应该利用早晨时间第一个处理当天该做的事情。制订一天的行动计划、准备当天的会议资料和发言稿等战略性、战术性问题也应该在早晨进行。

能否有效运用早上这段时间，是能否成为真正商务人士的关键。

职场“再启动”所需的花钱之道

在经济新大陆，与“时间”同样重要的就是“金钱”。在这里，我们不妨想一想新大陆派的“花钱之道”。

最近，上班族们的经济状况正急剧恶化。护理保险费持续上涨，退休金制度越改越糟，导致了福利养老金保险费率将持续上涨至2017年，而支付水平却逐年下降的糟糕局面。配偶者特别扣除（追加部分）制度被废止，房贷减税力度开始缩小，取消老年人扣除和公共养老金等所得税扣除项目中65岁以上纳税人的所得税减免政策，国民退休金保险费的上涨和负担加重迹象还在持续。一向视为“永久性”的定率减税制度被废止。除此之外，政府还在讨论调整工资及退休金所得税扣除政策、加大对遗产继承税的征税力度及调高消费税税率等相关事宜。

这些无疑是在欺负我们纳税人。日本的个人所得税、企业所得税、遗产继承税等税率已经是发达国家的最高水平。虽然欧洲各国的消费税率确实比日本高，但大多数国家的国民保险或养老金等社会公共支付均由税收承担。

一旦这些“重税”通行无阻，很多上班族的生活将陷入水深火热之中。政府一向希望国民能像个听话的乖宝宝，这样就可以随意增加税收，加重国民的负担。现在，应该是我们大声地说“不”的时候了。

对政府的这种无理之举，我在其他地方也有提及，不再赘述。但无论怎样，怎样确保资产的保值增值、如何合理花钱等问题是关系到上班族切身利益的重大问题。

如果因为没钱，所以只能干坐着忍，则只会把问题更加恶化。坐以待毙，是旧大陆居民之所为，被政府一味地牵着鼻子走，最后受伤的是自己，只能慢慢陷入泥潭而无法自拔。如果你已能利用“精简时间”来确保自己的可支配时间，那么下一步不妨考虑一下“如何有效地使用金钱？”这一问题。

比如，英语中有一个词叫“reboot”，一般是指计算机处于死机状态时，重新启动的过程。其实，它的原意是重新系鞋带儿，也表示牧童为了取出进入鞋底里的小石子或稻草，脱掉长筒皮靴后重新穿上的意思。在新大陆，万事以旧大陆所无法比拟的速度发生着变化。为了与时俱进，我们应该每隔四五年进行一次知识更新，即实现自我提升，“再启动”自己的职业规划。

年过35岁，照样能学好外语！（1）

为了职场“再启动”，我们都应该学什么？我认为，在21世纪经济新大陆中生存和发展所必需的技能包括IT知识、外语和财务知识。在这三个当中，35～50岁中坚阶层最不擅长的就是外语。

很多人都问我：“都35岁多了，还能学好外语吗？”我的回答是“能”。因为我就是35岁以后才开始学德语的。

但学习外语讲究技巧。我刚开始学德语的时候，先是一周一次个别辅导。后来发现这种学习方法进步太慢，所以决定改成“集中授课”方式。我把老师请到立科町（日本长野县）的别墅中，并营造一个三天时间只能用德语沟通的语言环境。这方法果然有效，我的德语水平明显见长。因此，过35岁学外语，关键是要每天坚持集中式学习。

另外，在学习英语之前，首先要了解日本英语教育体制中存在的缺陷和不足。我认为包括英语在内，所有的语言教育应遵循人类之本性，遵循婴儿学语言时的“听→说→写→读”先后顺序。沿着这个顺序学习英语，就算35岁才从零开始学起，5年后肯定能达到该语言国家5岁小孩的水平。

然而日本的英语教育则恰恰相反，它是从“读”和“写”开始，而且根本不教关键的“听”和“说”的相关知识。不仅如此，日本的英语教育偏向于掌握英语语法，反复地练习一些固定句型。

比如，告诉学生“爸爸刚进屋，我就出去了”是“no sooner… than…”结构句型，然后变换例句中的主语，让同学们反复练习，以便熟练掌握该固定句型。

问题是这种教学方法并不适合语言的学习。语言交流是以双方不断向前推进的方式进行，如果只顾着在原地踏步，那么，即便出现了固定句型的情景，也不会懂得如何运用自如。学习外语，重要的是要置身于语言本身的自然顺畅氛围当中，并从中学习掌握。就像婴儿学会说话一样，最好是能顺着思路自然而然地用语言表达出来。

要充分利用电视英语频道和广播节目

要想学好一门外语，我推荐你从“听”开始。具体就是不管听不听，听不听得懂，都要打开CNN（美国有线电视新闻）频道。我高中的时候，经常在自己的屋里听AFN频道（当时是FEN），用这种方式学习英语。最初是一点都听不懂，还把“the far east network tokyo”听成“Paris Naples Tokyo”。但每天一直坚持着，过一段时间后开始慢慢能听得懂一些了。这个习惯我一直坚持到现在，在书房边工作边听CNN或BBC节目。这样不仅可以了解世界新闻，还可掌握耳生的词汇或人名、专业术语的表达方式。

其次就是“说”。就是把自己所想的大胆地用英语表达出来。先把自己当作是一名播音员，把自己所想的用英语表达出来并做录音。日后重新听这些录音，从中找出存在的问题并加以改正。实在不懂的地方可以向英语好的人请教。

只要坚持不懈地刻苦练习，你的英语水平完全可以达到母语水平。其中关键是不要打断整个文章的连贯性。同时要养成凡事用英语表达和沟通的习惯。只要坚持不懈，不断积累，就算过了35岁，照样能学好英语。

事实上，当年我离开日立进麦肯锡公司时，始终无法用英语做漂亮的演示报告。当然，学生时代我也做过陪同口译，在美国也待过3年，所以并不是英语水平本身有问题，而是不能用专业的商务英语做演示。当时，我对着录音机练习做报告，再从录音中找出问题并不断修正，这样做了无数次练习。同时，还偷学当时麦肯锡公司中做报告最厉害的家伙的一些表达方式、语序等经验和技巧，并把它变成自己的东西。两三年后，我不仅可以用英语做演示报告，还可以进行讲演。如今，来自世界各地的演讲邀请很多，也收取高额的讲演费，这都是以前不断努力的结果。

年过35岁，照样能学好外语！（2）

想提高英语水平的人当中没有一个是真正的门外汉，至少有初中和高中六年的英语学习经历，所以无论是什么样的文章都能理解个七八成。然而，很多英语培训中心仍在教一大堆没用的东西，这样只是白费工夫。学习外语最有效的方法就是只针对不懂的地方加强学习。

但我并不赞同通过阅读英文报刊杂志，一遇到不懂的就马上查辞典的学习方法。因为这是重视“读”的传统学习方法，而且我还没听说过有谁通过这种方法成为真正的英语人才。

另外一点，练习听力时你不用刻意去理解每一个单词的含义。小孩子读文章，一般都是碰到两三个生词会自动跳过去，只掌握整个文章的大体含义。同样，中年人学外语只要能理解和把握文章大意就行。如今，市面上有很多像“Google在线字典”、“英辞郎·日英辞郎”的电子辞典，使得用电脑进行英译日或日译英翻译变得更加简便。

对于语言交流来说，第一步就是能沟通。大胆前进，不断练习，才是过了35岁也能学好英语的唯一捷径。

日本人英语能力差，根源在于教育体制

在这里，我们先简单了解一下日本人和英语的关系。

最近在日本，英语热有所降温，日本人的英语水平变得越来越差，而且这是日本独有的特殊现象。放眼看世界各国，如中国、韩国、德国、法国、意大利、俄罗斯等国家正在掀起前所未有的英语学习热。在中东欧国家，由于英语人才比较吃香，在外企的话还可以拿到别人两三倍的高薪，所以学英语的人急剧增多。而唯独日本，英语培训中心的学生在不断减少。

日本人的英语能力本来就很差。TOEFL考试平均分排名中，日本排在全球214个国家中的第197位，和北朝鲜并处亚洲最低。2007年日本最大的英语培训学校NOVA的破产事件，更使原本已经很糟糕的现状雪上加霜。该事件的发生，不仅对一向先收费后听课的英语培训学

校的信誉问题产生了广泛质疑，同时还暴露出了所谓的外籍教师大都是做一天和尚撞一天钟的流浪旅客的事实。受它的影响，预计今后几年日本人的英语热还会继续下降，日本整体的英语水平将会进一步下降。

但我认为，日本人的英语能力之所以跌落到世界最低水平，根本原因在于文部科学省过时的英语教育体制，这种体制自明治时期以来一直没有任何改变。文部科学省（包括他们所培养出来的英语教师）至今仍坚持培养学生的阅读能力为最终目标的传统学习方法，还没有转变为“生活中的英语”。

更有甚者，英语学习仍用对与错来进行评价。语言这门学科本身就不能用对和错来评价。

举个例子。我的大儿子读中学时，英语成绩特别差，考试通篇是红色“×”。看看试卷，都是一些如“I speak english.”中的“English”第一个字母应该是大写而写成了小写，要么就是“He speak English.”中缺少表现第三人称现在时的“s”或“He speaks English”句中落了最后句号等问题。

对此我那美国妻子就非常气愤，说：“我认为也没什么错啊。”并好几次向老师提出抗议，但老师的回答是：“从考试的角度就是零分。”为此，我那大儿子在中学一年级时深受打击，妈妈是美国人，英语却是成绩最差的课程，令他一度非常自卑。他真正开始学英语是参加社会工作之后，被现实需要所逼的。

另一个例子是我的孙女。她所在的国际学校的小学英语教育确实值得称赞。即使有一些小错误，也会给你打“○”。他们的教育理念就是首先在不断鼓励和肯定中培养孩子自身的学习兴趣，然后再纠正错误。最初，孙女讨厌英语考试，出错率比较高，但现在越来越感兴趣且进步非常迅速，还经常得“◎”。语言教育就像母亲对自己的孩子一样，重要的是帮助学生树立自信心而不是不断打击他们。无论是哪个

国家，沟通能力的培养都会经历这个过程。而日本的文科省却用对与错这种“电击”式教育，正不断造就着一批厌恶英语的人。

首先是要“听”—不要去想它的含义

英语口语本身跟字母的大小写、第三人称或有没有句号没有多大关系，即便语法上有一些小错误，也并不妨碍沟通本身。不管是“He speak English”，还是“I English speak”，都能照样进行交流。

如今，蹩脚英语成为“世界标准语”，正在学英语的人，也都是不断从“差不多”到正确的过程中提高外语水平。英语教育的初级阶段，只要求学生做到“差不多”就行。

语言教育不应该以0分和10分作为评价标准，而应该用3~7分的标准予以评价。但日本的语言教育仍采用对与错的绝对评价方式，只要稍有不对就给你打“×”。不断遭受打击的学生最终会变成“巴甫洛夫的狗”，初高*学了六年英语却一句话都不会说。最近还传言称要从小学起开设英语课程，但如果不改变现有的教育方法，结局只能更可悲。

再次强调一下，日本英语教育所存在的问题就是自明治时期以来一贯传承的传统教育方式有悖于人类自身的天性本能。如前所述，宝宝学说话，先是“听”，其次是“说”，最后才是“读”和“写”。而日本的英语教育却完全相反。他们是从英译日和日译英等“读”和“写”开始，不知不觉中养成一种把英语翻译成日语，日语翻译成英语的思考模式，这在大脑回路上，根本就是行不通的。

总而言之，学英语要从“听”开始着手，不是边听边去想它的日语含义，而是像在听鸟儿叫声一样。初期阶段千万不要去想它的含义，一旦试着去弄明白含义，那么很难有飞快的进步。所以，你就把说英语的人当做是一只鸟儿，听它是怎么叫的，然后模仿它的叫声。就像宝宝在听父母讲话的过程中，即便不明白是什么意思，也能有模有样地学你说话一样，学语言的基本就是尽量学对方的发音，即便不懂含义，只要能完全重现就可以。至于“读”和“写”，5年之后再练也不迟。

“TOEIC860分”的速成诀窍

如今，英语已成为世界标准语言，但日本人学习英语的热情却在不断下降，这将直接关系到整个国家的利益。

近十年间，像欧洲多半国家、韩国、中国等国家国民的整体英语水平有了飞跃式进步。其中值得一提的是德国。现在，德国在可比较的各类国际性英语考试成绩，同北欧各国等并列第一位（英语为母语的国家除外）。在德国，如果你在公园等公共场所用英语和年轻人说话，他们大都会高兴地用英语回答你。这在20年前是根本无法想象的。发生这些变化的原因是，在德国以大型企业为首，推行了只聘用会英语的人才、不懂英语不得提升等方针政策。像德国这样，只要全国上下掀起努力提高英语水平的学习热潮，首先改变的是学生家长。如果能实现这一点，日本也会发生剧变。

但现在，日本受NOVA风波的影响，全国上下都得了“英语恐惧症”。

照此状态持续下去的话，日本将越来越落后于时代发展。对此，我产生了前所未有的危机感，并于2008年4月开设了网上英语课堂“Practical English for Global Leaders”，作为“BBT大学院大学”的一门选修课，主要通过网上教学的方式学习和掌握实用性商务英语，目的是培养未来的跨国型企业领导人。在这里，我将传授给大家这36年来我在经营管理咨询方面积累的经验和知识。

在商务领域，怎样才能自如运用英语呢？在这里，我向大家公开在较短时间内能迅速提高TOEIC考试分数的部分学习方法。

首先，Input能力——听力和阅读，虽然像肌肉训练那样非常无聊，但也只能认真巩固语法和词汇等基础知识。Output能力——会话和写作，最有效的学习方法是以现实生活中可能出现的特定商务情景为前提，和外教一对一地进行角色演练。

如果你的TOEIC是600分，则每天练习上述特别训练40分钟，400分则练习80分钟，这样坚持一年的话，TOEIC860分（无论何种场合，都能自如地用英语进行交流的能力）也绝不是遥远的梦想。

但千万不要认为只要通过了TOEIC考试，就可以在现实的国际商务领域中畅行无阻。还要学会根据实际情况随机应变的英语表达能力，具有全球经理所应具备的头脑和技能。还应具备书写具有说服力的英文电子邮件、商务报告的写作能力。

和你交流的人英语水平越高，越要注意语言上的细微差异并加以灵活运用。比如，英语基本采用命令型语句。有不少人认为只要在前面加“please”，就能把命令的口气变得委婉一些，恭敬一些，但即使前面加了“please”，命令句型本身不会有任何变化，也不会有敬语的效果。在商务英语中，一般用“如果上述事情能成功，我会非常高兴。不知您是怎么想的？”等方式表示谦虚和尊敬。这样没有一点命令的口气，还可以激发对方采取你所期望的行动。

如果仅从日译英或英译日的角度去考虑问题的话，你是绝对不可能领悟到上述语言上的细微差别的，所以必须先把学校里学到的英语全部忘掉，脑子里留出一片空地，在那里不断输入实用英语。这个方式更简便、更有效。

要想达到能灵活运用英语的高水平，绝非是一件易事，但因此而踌躇不前的话，那你肯定输。试着想象一下活跃在国际商务大舞台的自己未来的形象：不仅通过了TOEIC考试，还能用英语接打电话或日常交流，能写一份漂亮的英文电子邮件或商务报告……只要从现在起不断地刻苦努力，你也能塑造一个崭新的自我。到那时，各种发展机会将滚滚而来，之后就是在实践中不断磨炼自己了。我真诚希望所有不擅长英语的日本商务人士，能边想象着未来自己的新形象，边加强学习英语。

活钱活用—海外旅行是很好的“脑力训练”（1）

前面介绍了当今时代有效的投资方式——MBA和英语学习。在这里，推荐另一个有利于职场“再启动”的投资方式——海外旅行。我想趁着暑假或年初年末去海外旅行的人很多，但我指的海外旅行其目的并不是游山玩水，而是为了学习新知识。

对我来讲，人生中最有帮助的就是旅行。我从小学开始就喜欢到国内各个地方去旅行，到大学毕业时，我几乎玩遍了日本国内所有都道府县或国立公园。进了研究生院后，我开始游玩世界各国直至今日。到目前，我去过约60个国家，仅美国我去过500多次，韩国200次，马来西亚100多次。我走遍美国各地，美利坚合众国50个州当中唯一没去过的就是北达科他州。

海外旅行过程，不仅能获得一些新的灵感和新的构思，还有利于从客观的角度去看待日本。人处于人生地不熟的陌生地方时，通常会刺激大脑的潜在意识，也就成为一种“脑力训练”。

举一个例子。1995年出版的《网络革命》这本书，是我当年去海外旅行时受到了启发而写的。记得那是1992年，我在飞机上偶然遇到了当年麦肯锡的同事吉姆·曼兹（Jim Manzi，现任InterWise总裁）。曼兹是Lotus软件公司的实际创始人，那天他正好坐在我旁边并向我展示了他的商务管理软件包Lotus Notes试用版，并神采飞扬地阐述了网络将如何改变整个世界。20世纪90年代初期，日本很少有企业在日常工作中活用电子邮件。但听完他这一番话之后，我坚信企业管理将随着网络普及化而发生根本性的变革，便立即学习和研究相关知识并写了《网络革命》一书。

2000年我去中国考察的时候，当我看到深圳当地工厂现场后深感震惊。眼前所看到的景象和我认识的中国完全不一样。当时我就感到如果不认真研究中国发生的这一系列变化的话，恐怕很难跟上时代的

潮流，于是我奔波于中日两国之间。其成果就是2002年先后出版了中国三部曲《中国之影响》、《力用中国》和《中华联邦》。

这一切都源于实际走访当地过程中取得的第一手信息。

网络极其发达的当今社会，只要有一台电脑，就可以在家中获得世界各国的相关信息。这也是非常重要的信息收集渠道之一。正因为如此，不要毫无目的地游山玩水，而是在充分利用网络进行事先准备的基础上，去收集当地的第一手信息。

每当我去一个国家，我都会去超市看看当地都卖哪些产品、价格是多少，或者坐在购物中心的休息椅上观察来店顾客都买哪些商品。

另外，如果你对自己的英语水平有自信的话，可以去参观当地的企业和工厂。一般情况下，海外企业都非常欢迎日本人到他们那里参观，只要你通过网络事先和他们取得联系并表明访问的目的和具体日程，一般都能找到接待自己的企业。

百闻不如一见。不管从量上还是质上，亲眼所见和道听途说的信息对大脑的刺激是截然不同的。这才是真正的活钱活用法。所以，希望大家为了自己的将来，也要至少一年一次去享受“学习为目的”的海外旅行。如今，机票和旅店都可以在网上预订，而且通常会有优惠的折扣价。

但海外旅行需要不少支出。那么，怎样才能筹出职场“再启动”所需的资金呢？这将是下一节所要讨论的话题。

“收入差100倍”，生活支出也相差10倍

活钱活用—海外旅行是很好的“脑力训练”（2）

如今，上班族的收入不仅没有增加，反而在不断减少。据国税厅的相关调查显示，个人所得税纳税人的收入总额自1997年达到历史最高之后一直在走下坡路，年收入在600万日元以下的“中低层群体”占社会总体的80％左右。同样，家庭可支配月收入也从1997年的497万日元持续大幅度减少，消费支出水平也是每况愈下。

而前面所述的定率减税政策的废止等政府“增税”政策的实施和保险费负担的增加，更使已经很糟糕的现状雪上加霜。日本政府正把以往的“决策失误的代价”不断转嫁给普通老百姓。照此状态持续下去的话，上班族的经济状况势必会越来越糟糕。

在这种经济危机状况下，首要的当然是一切从简，削减各项固定支出。但在这里我想强调的是，收入之差能达100倍的新大陆经济时代，生活支出也会相差10倍。

比如，市场上不仅有每人1万～2万日元的高级寿司店，也有每人只需2000～3000日元的自助型低档寿司店。虽然后者没有前者那么正宗，但其味道还不错，颇受消费者欢迎。我经常去的是属于后者的神田“江户子寿司”和筑地的“大和寿司”等。

同样，和那些高级料理店或高级法国餐厅、意大利餐厅相比，我并不觉得最近比较流行的3000日元一份并可自由搭配冷菜或主菜的商务套餐能差到哪儿去。从性价比角度来看，便宜料理店的顾客满意度反而更高。

一套几十万日元的名牌西服自然有它自己的市场，但只要几万日元也能买到一套质地和缝纫工艺都不错的日本或意大利西服。

家里的日用杂货或装饰用品，如果都是些一百元店或者超级折扣店的便宜货的话当然也会令人泄气。但像“我的家”、“NATURAL KITCHEN”等以特许经营方式迅速扩张的日用杂货和生活用品店所销售的商品，虽然称不上高档，但确属物美价廉且品种多样。

如今市场上，物美价廉的商品随处可见。只要根据个人需要加以灵活运用的话，无论收入的多与少，世界经济是否景气，都能以相对较少的投入创建适合自己的生活方式，而且这种生活方式将成为今后的主流。

对三十多岁的上班族来说，由于当他们刚刚踏入社会时正是泡沫经济热火朝天的时候，所以把生活标准一下子降到原来的1/10可能确实比较困难。但仔细想想，即便是泡沫经济时代也并不是真正的“物质富裕”年代。比如，当年打一次高尔夫球需要3万日元，而如今同一场地只需要8000日元。我想当年的这些价格也仅仅是“泡沫价格”而已。

综上所述，只有先把固有的价值观念一度“清零”并大幅削减固定支出，才能筹出职场“再启动”所需的资金。

住房—市中心的廉租房是最佳选择

若想彻底削减生活支出，就应该大幅度削减拙著《越是会玩的人越能干》里阐述的“人生三大支出”。其中，“人生三大支出”指的是住房、子女教育和汽车的相关支出。

下面，我们一个一个地详细说明。

首先是住房支出。比如，在东京市区工作的上班族通常是在十多年前当他们三四十岁的时候就购买了公寓或独家住宅。距离市中心1小时20分钟的地段的平均房价在5000万～6000万日元。从此，还贷成为生活最重的压力。转向低利率住房贷款或提前还贷等固然有效，但住房支出仍然占很大部分。

对此，我向大家建议的生活方式就是“平常住在交通便利的市中心，周末则回到郊外舒适的自家大院”。对于上班族来说，平常工作期间家只相当于一个旅店，所以即便有些狭窄的廉租房也是可以接受的，这样还能节省不少支出。

原本日本人购买住房有些过早。住房可以说是“男人一生的工作”。大多数人都是三十岁出头买房，从此背负着沉重的还贷压力直到最后。这样的国家，我想全世界只有日本一个。在美国或欧洲、澳大利亚等国家，三四十岁这一代的人通常都是租房，即便买房也是购买二手房。而且一生中还有好几套房子，体验各种风格的住宅，临退休时建一个自己亲手设计的“梦之家”。同样，日本的上班族也应把平常居住的地方当作是“临时住处”，在市中心租一个廉价房，而在东京都郊外购买“周末之家”。

事实上，我在埼玉县等周边省市积极推广周末之家项目。按照该项目计划，到时您可以在JR八高线沿线或秩父等风景优美的地段购买2000万日元以下的数百平米住房。我在蓼科购买的别墅，其房价已跌到十五年前的一半以下，如今这一带的二手别墅仅售500万～1200万日元。在泡沫经济时代，这一带房价都在3000万～4000万日元。如今是

除了轻井泽站周围的黄金地段之外，其余地段的别墅房价正在大崩盘，也正是重新调整生活方式的好时机。

通过上述住房组合，从周五晚上到周一早上是在宽敞舒适的周末之家度过，周一晚上到周四晚上则在便利的市中心租房居住。

如果市中心的月租是15万日元的话，一年就是180万日元。三十多岁的上班族直到退休还有二十年时间，那么，房租共计是3600万日元。周末之家（包括房屋改造支出）按1500万日元计算的话，住房总支出是5100万日元。希望大家在考虑住房投资时，要明确哪些是适合自己人生规划的最佳选择。

“子女教育支出”和“子女修养”成反比

第二项就是教育支出。

一般到大学毕业，平均一个子女所需的教育支出大概在2200万日元左右。如果是两个孩子的话，则最低需要4000万日元。综合考虑，和住房投资几乎相当。

但每人的教育支出削减1000万日元，也不是那么难的事情。从幼儿园到小学、初中、高中甚至到大学，仅在上公立学校还是私立学校、通勤还是住宿，就能轻易产生1000万日元的差额。

仅靠一张文凭就能出人头地或晋升的时代早已一去不复返了。对于这一点，相信很多上班族都有很深刻的体会。尽管如此，仍有很多父母期望自己的子女能上“好的高中”、“好的大学”，愿意支付包括入学费、学费、补习费、住宿费和生活费等各种费用。而事实上，孩子们任意地挥霍从父母那里得到的零花钱和自己挣的打工钱。在他们看来，学生时代向父母要钱成为理所当然的事情，也因此变得越来越傲慢自大，显示一副为父母而学习的姿态。照这样是无法培育出优秀孩子的。

我认为，花在孩子身上的钱和孩子的修养之间没有任何关系，甚至成反比。

我那麦肯锡时期的同事们就是鲜活的例子。他们大多本身家境比较贫穷，从小受苦，通过不断努力才有了今天的成绩。但一问他们的子女情况，大家都会一律保持沉默。不用说，由于父母都是高收入阶层，他们用丰富物质惯养了自己的子女，结果几乎没人能教育出令人自豪的子女。

“不想让自己的孩子受苦”，我们能充分理解天下父母的这份苦心。但是，“穷养”对子女今后的人生有好处。

前几天，一位认识的上班族跟我说了一句非常愚蠢的话。他说：“我女儿刚刚上高一，最近开始吵吵要独立去打工，真让人头

疼。”

我就不明白他为什么头疼？孩子如果想尝试，就让他们去亲身体会社会生活，这挺好的。

我从初中就开始趁暑假和寒假期间做快递员的小时工。到了大学，在日本交通公社（现在的JTB）当口译员（导游）。当时的1美元相当于360日元，从外国旅客得到的小费比打工费还要多。一辆巴士乘座26人，每人小费2美元的话，一天就是52美元（约18000日元），还有打工费一个月1万日元。当时大学应届毕业生的工资才12000日元左右。所以，即使自己支付学费，还能有剩余的钱过一个潇洒的大学生活。

我认为除了入学费或学费以外，从高中起让他们自己去打工赚取部分零用钱和生活费，包括娱乐费用和购买衣服的钱也都让他们自己去挣的话，他们也会自然而然地学会怎么理财。从小培养他们的独立生活能力，能培育出一个务实的孩子。

在子女教育方面，父母应该投入的是“时间”，而不是“金钱”。与其让孩子上补习班去应付考试，还不如多和孩子在一起，加强跟孩子的交流，引导他们自觉认识学习的重要性，培养更广泛的兴趣爱好。我觉得只要父母肯花更多的时间去教育他们，而不是一味地用金钱丰富他们的物质生活的话，不至于培养出一个坏孩子的。

“对于子女教育，要尽量少支出”，这不仅仅是节约教育支出问题，还直接关系到培养孩子的独立性和自立能力，可谓一石二鸟。

减少汽车支出

“人生三大支出”的最后一个就是汽车。

如今，汽车的基本功能已非常进步。从A地点向B地点转移时的“单纯移动工具”的功能角度来说，120万日元的汽车和320万日元汽车两者之间几乎没什么差别。不同的只是价格差200万日元。如果从30岁到60岁的30年间，平均每5年更换一辆新车的话，总共6辆就有1200万日元的差额。

120万日元的话也就只能买小排量车。若想开大排量车的话，可以选择购买二手车。日本产汽车的平均使用寿命可达10年以上，每5年更换一次120万日元左右的五成新二手车就可以。

另外，只有在双休日开车的人来说还可以选择租车。中型轿车（24小时大概15000日元），每月租两次，每次按周六周日两天计算的话，包括汽油费在内，一个月的支出大概在7万日元。一年就是84万日元，30年的话也就2500万日元。

如果是300万日元的汽车，按每5年更换一辆的话，30年的购车支出共计1800万日元。加上停车费、汽油费、车检等相关费用和相关税金和保险费等，每个月至少5万日元，30年的话就是1800万日元，合计3600万日元。两者的差额就超过1000万日元。

如果不是为了脸面而挑三拣四的话，30年就可以节省1000万日元。

如前所述，只要把三大支出的每一个分别削减1000万日元的话，能有3000万日元的剩余。这些剩余的钱可以用于自我再教育，或者和家人一起去海外旅行等。到那时，你就能完全适应新大陆经济环境，人生也会变得更加绚丽多彩。

不要奢望银行能帮你赚钱（1）

当然，筹集资金的手段并非只有“节约”这一个办法。还有必要认真去考虑如何让它增值。

既然经济不景气，涨工资的可能性就非常渺茫，只能自己想办法让它增值。而在超低利率的年代，如何才能实现资产增值呢?

金融杂志上满载了有关如何赚钱的信息。金融理财师（FP）备受投资者的推崇，他们会给你介绍股票、投资信托、房地产投资等各种金融商品。凡是能保证本金的金融商品，其收益率之差仅是零点几个百分点，不会有太大差别。

举个例子，定额邮政储蓄的年利率是0.24%，除了部分网上银行，普通银行的定期存款利率也就是这个水平。2003年3月起发行的针对个人投资者的国债（偿还期限10年，一年计两次息的复利国债），其利率也是低于1％。光靠银行存款是永远都无法实现资产增值的。

想做股票投资，但如今的日本股市里能创造奇迹的品种是少之又少。那是因为在日本，能出现创立不久就能推向全世界，并在较短时间内市价总额能达到一兆日元的新大陆型“哥斯拉”企业的可能性非常小。

在美国，1998年问世的网络搜索引擎Google自2004年8月上市以来，如今的市价总额已超过17兆日元。市价总额达到28兆日元的微软为首，Oracle、Dell（戴尔）、Amazon（亚马逊）、eBay等市价总额达到数兆日元的企业多半是自创立到成功还没到20年。

而在日本，创立后20年内能发展到这种水平的企业几乎没有。目前市价超过1兆日元的日本企业，其多半是从明治时代开始经历过无数磨难后诞生的“旧大陆”型企业。好不容易达到1兆日元的极少数新大陆企业，则因收购赤字累累的职业棒球俱乐部等，自己扯自己的后腿。

③REIT/Real Estate Investment Trust（房地产投资信托）：投资专家把证券公司从投资者那里筹集到的资金投资于办公楼或公寓等房地

产领域，把从中取得的租赁收入或销售利益分配给投资者的一种金融投资商品。——译者注我认为，曾一度颇受投资者宠爱的房地产投资信托（REIT）③也早已失去了往日的辉煌。当初它的年利率在6％左右，遗憾的是江河日下，如今其利率已降到1％以下。

如今的日本金融机构大都为了自己的生存和发展而竭尽全力，根本无暇顾及到如何才能为客户创造每年5％利益的问题。他们只顾着用客户储蓄筹集的资金所获得的利益改善自己的经营状况，而忘记了向储户支付利息的银行本职业务。因此，好的金融投资商品从来不对外公开出售，而是通过捆绑销售给有足够流动资金的企业或者个人投资者，过后又重新售后回租。目前在房地产投资信托市场中流动的基金几乎都是漏网之鱼。

那么，我们到底应该怎么办呢？事实上只要纵览全世界，即便是次贷危机的今天，我们仍能发现一些年收益率在10％左右的金融商品。其中不乏包括商品指数等ETF④商品或能源国家的投资信托等。学习和掌握这类金融商品的相关知识和实践能力，也是实用型经济所必备的技能。关键是要盯住那些市场竞争中表现坚挺的海外金融商品。

从无本的“虚拟海外投资”开始

投资领域分布在世界各地的美国最大养老基金CalPERS（加利福尼亚州公共雇员养老基金）在美国经济处于历史颠峰时期，其实际年收益率曾高达25％。虽然最近这些年下滑了很多，但年收益率仍维持在10％左右。

不要奢望银行能帮你赚钱（2）

由于目前的经济现状，单靠美国国内投资将很难维持10％的年收益率，所以该公司也正逐渐涉足于发展中国家或新兴国家的股票

④COMMODITY ETF（商品指数ETF基金）：以原油或黄金、谷物等市场上交易的商品为主要投资对象的ETF(交易型开放式指数基金，Exchange Traded Funds)。和一般投资信托不同，在证券交易所进行上市或交易。——译者注投资等高风险投资领域。虽然这种投资组合方式可以说是“一胜十负”的残酷战场，但CalPERS就是凭借其中的“一胜”不断取得收益。小规模的个人或中小型基金（投资信托）则落入“十负”行列的可能性比较大。但拥有2390亿美元资产的CalPERS基金等巨型基金公司来说，由于他们可以在全球范围内进行广泛而大规模的投资，所以综合收益比较高，成功的概率也比较大。

如果把投资目标紧盯在CalPERS的投资范围之内，相信肯定能取得不错的成绩。在美国，有好几家投资基金正是运用这种鲶鱼法则而获得成功的。

在加利福尼亚州，除了CalPERS基金以外，还有教师退休基金（CalSTRS）。它的资产总额达17□6兆日元，即便在2008年，按年收益率换算的实际运用业绩也达到了11％。美国人一般采取要么把钱存在这些金融机构，要么自己摸索能取得更高收益的其他运用模式。

但让一个从来不关心股票投资的人一下子进行海外投资的话，那也很难获得成功。这时候我通常建议您进行无本的“虚拟海外投资”。假设手头上有现成的资金（既然是虚拟的，你可以根据嗜好随意设定成100万日元或1000万日元），以实际股市为基础，在网上体验一下股票交易。

作为虚拟投资网站，在日本有很多，像野村证券的“虚拟股票投资俱乐部”或K-ZONE的Trading Derby等由证券公司或金融信息网创办和运营的网站。这些网站虽然基本上都是以日本股票为主要对象，但仍

能从中学习有关“虚拟投资”的基本知识。另外，你在网上一搜索，也能发现一些可以进行股票投资模拟实验的国外网站。

在这些虚拟网站上，试着购买日本股票、美国股票、英国股票或者基金等金融商品。结果你会发现很多时候都是赔钱，但这时候千万不能放弃，因为虚拟投资的学习非常有用。

首先，可以培养“资产管理”意识。你可以学到资产分配（以回避风险和获得稳定投资收益为目的而进行的资产分配）或投资组合管理等实践性知识。

在日本，随着越来越多的企业采用401k等由个人负责运用的缴费确定型养老金制度，日本人对资产管理的关心度有所提高。在美国，我从来没见过不做资产管理的人，这已成为一种“国民体育运动”。不论学校老师还是国家公务员，一般都从退休前10~20年前开始花很多时间去学习和实践资产管理。英国和德国也一样，普通上班族就像面临高考的学生一样，认真地去学资产管理。

让从来没接触过资产管理的日本人去做虚拟投资，就如同让从未跑过马拉松的人去尝试半程马拉松一样。通过大概一年左右的经验积累，就可以试着把自己的钱投向世界各国了。与其学习如何选择收益率零点几个百分点的金融商品，还不如花时间去学习海外投资知识来得更有意义。

利用投资，让海外企业成为“同盟”

不要奢望银行能帮你赚钱（3）

利用网络进行“虚拟投资”的好处还有很多。首先，能学习很多经济方面的知识。

你会越来越关心为什么欧元在上涨、俄罗斯经济现状如何等国际性问题。这些知识说不定哪一天对你现有业务大有帮助。

热衷于资产管理的美国人或德国人，大都非常关心世界政治经济的发展动向，甚至对日本经济或日本企业也非常了解。这是因为世界政治经济及企业发展动向直接关系到个人资产的增减。

几年前柯尼卡和美能达（MINOLTA）刚刚合并不久，和德国的一位朋友电话聊天时，对方突然问我：“你如何看待柯尼卡和美能达的合并事件？”当时我就问：“你一个德国人为什么对这件事这么感兴趣呢？”他告诉我说他正因要不要购买柯尼卡和美能达的股票而犹豫呢。他们大量收集包括日本股票企业在内的相关信息，并在认真地进行资产管理。

如今，外国人的投资范围不仅仅限于丰田、索尼、松下电器等“全球型股票”，甚至扩展到汽车产业相关的康奈可（Calsonic Kansei）、日本电装、爱信精机（Aisin Seiki）等周边企业的股票。最近，外国投资者持股比重较高的产业，正从单一的高新技术领域逐步扩展到流通、服务、零售、金融及房地产等内需产业。外国投资者的资金正源源不断地跨越国界流入日本国内。

外国投资者的大量涌入，也是当年日美间贸易摩擦最终得以平息的原因之一。在欧美国家，到处可见类似于“若无法征服对方，就把他变成自己人”的谚语。与其对发展迅猛的日本企业挑三拣四，还不如把它买下来。这样，只要日本企业持续稳步增长，自己的晚年就会富足安康，如果日元持续坚挺，那当然更好。

事实上，美国基金或投资者大都积极地购买包括日本企业在内的海外股票。这里所说的海外股票，并不是指成为最近新闻焦点的美国

对冲基金Steel Partners之类的商品，而是具有较长期发展潜能的巨型养老基金等金融商品。从“政治”角度，如果美国企业被其他海外企业打败，感情上确实让人难以接受，但从“经济”角度，只要自己购买的企业股票能给自己带来利益，其他的就无所谓了。他们的“投资哲学”就是不管是中国还是印度，只要能给自己带来高额收益就行。

如果我跟美国人说，“虽然日本经济从整体上处于严峻的局面，但也有个别企业发展前景不错”，他们大都会问我“for example”，因为美国人非常想知道到底有哪些日本企业具有良好的发展前景。

比起日美关系或美国经济现状等问题，由于已成为自己所投资的日本企业的利益共同体，所以他们更关心自己的个人利益，而不是两国贸易摩擦问题。

海外投资的关键是从“月球距离”看问题

海外虚拟投资的另一个好处就是能彻底改变对其他国家或企业的看法，不是从日本人的角度，而是作为一个“世界公民”的角度看问题。

世界最大的移动电话制造商——芬兰诺基亚（NOKIA）在日本也有很高的知名度。这个北欧的企业是如何成长为如此规模的跨国型企业的呢？其原因是芬兰政府对外开放了证券交易市场，并允许外国投资者和外国资金无限制地流入本国资金市场。进入芬兰证券市场的还有前面介绍过的美国最大的养老基金CalPERS等知名金融机构，他们认定诺基亚是一只成长性良好的股票并不断买入它。

不要奢望银行能帮你赚钱（4）

在美国，通常认为海外投资需要运用“月球距离”的概念。意思是说要像从月球观察地球那样，站在全球高度决定自己的资金投资方向。从月球望向地球时，已没有了国界，只需要挑出最出色最闪亮的企业就好了。

这些企业有日本的丰田汽车、韩国的三星电子和LG白色家电、芬兰的诺基亚、丹麦的全球最大的食品添加剂制造商丹尼斯克（DANISCO）和因助听器闻名世界的奥迪康(William Demant公司)等。也就是说只要发现有发展前景的企业，不管它是哪个国家的，都可以把它列入投资组合范围之内。

把命运交给国家，想和国家共存亡的人并不是新大陆的居民。拿轮盘游戏打个比方的话，在新大陆经济时代，绝不能把赌注只压在日本一个国家。同样，把资金分散投资于海外市场，将来也会非常有利。

为了追求安全性，把所有资金存放在邮政储蓄的做法是旧大陆居民的陈旧观念。存款限额保护制度的全面解禁和邮政事业民营化的积极推行使一向被视为万无一失的日本国内资产管理也变得越来越不安全了。

那么，我们应该怎么办?

具体对策之一就是除了日元账户以外，还分别开美元和欧元账户。这样不仅便于海外投资活动，还可以按不同币种申请办理三张信用卡，你就可以根据当时的外币市场情况，用最坚挺的货币进行刷卡消费。也就是说虽然身在日本，但可以随时都能使用“世界上最贵的货币”。

和以前相比，随着网络服务的不断发展，海外投资或海外的资产分散投资变得越来越简单。充分利用这些手段，在无国界世界里追求更高收益，这才是“新大陆派投资术”。

经历了地狱，美国人学会了理财

前面我讲过理财已成为美国的“国民体育运动”。美国的财经频道或财经杂志，不仅从质量上还是数量上都远远超过日本。

比如，美国CNN、FOX电台、微软和NBC合作经营的MSNBC等详细讲解投资技巧策略的财经频道多如牛毛。另外，一天二十四小时专讲投资话题的彭博财经一线（Bloomberg）、CNBC等金融财经专业频道也丰富多彩。

最近的日本电视频道到处宣传政府的“愚民政策”，闹出了不少“笑话”。与此相比，美国则以相同密度的财经频道，为广大民众提供深受他们喜爱的节目内容。

看报纸，首选财经日报——《华尔街日报》，杂志也是《福布斯》等财经杂志最畅销。另外还有“Investors news daily”或“××公报”等只针对会员发行的信息杂志。这些杂志提供由知名投资分析师或投资顾问向你推荐基金，预测今后的运营业绩等内容，就凭这些内容每年收取几百美元的会费。就像在赛马场下赌注，美国人是如此地认真对待投资问题。理财也成了餐桌上的共同话题，经常被大家讨论。

理财在美国之所以这么盛行，是因为里根政府时期彻底贯彻实施了“抛弃弱者”之政策。

1983年，里根总统开始推行“里根革命”，在采取大胆的放宽限制和大规模削减税收政策的同时，还大幅度削减了社会福利开支，加强了对养老金领取者的课税。这种“弱肉强食”正是“里根革命”的特点。当时推出的缴费确定型养老金计划—— 401k条款就是从养老要靠自己谋求生路的角度投入运用的。

在“里根革命”的宏观经济政策背景下，美国人品尝了多次个人财产和基金在一夜间全部蒸发的“地狱”般的经历。正因为有了这些痛苦的经历，使美国人知道了“自己的财产要自己保护，资产增值要靠自己”的必要性，从此，他们开始拼命地学习理财知识，这和“撒切尔革命”后英国人所面临的局面完全相同。受次贷危机的影响，如今可投资

的金融商品变得所剩无几，市面上也有大量泡沫型次级按揭贷款等金融商品。但由于个人投资者保持了投资组合平衡性，所以大多数人并没有受到太大的损失。

不要奢望银行能帮你赚钱（5）

另外，自20世纪80年代后期到90年代，日本以大量购买美国国债或美元的方式支持了面临破产的美国经济。又因在对冲基金或衍生工具等新兴金融商品领域根本无法抗衡美国，最终被打得落花流水。亚洲金融危机时也同样，日本通过IMF等渠道援助了身受重伤的美国银行，结果再一次被美国耍弄。就是说日本政府在以不断牺牲普通纳税人和储户利益为代价帮助别人。

导致这种局面的根源在于日本民众对国民理财方面的知识整整落后美国25年，而且对于这种现状有太多的日本人连最起码的危机感都没有。

消费税很可能猛涨至2～3倍

前面我们讲述了关于新大陆派的资金使用方法和增值方法。其中，我最想强调的是要改变观念，也就是说只要改变一些观念和想法，就能节省1000万日元，就能实现10％以上的资产增值。

不久的将来，使上班族们不得不更加勒紧自家裤腰带的增税政策及增加国民负担的暴风雨即将来临。

政府之所以执意推行增税政策，其根本原因是日本政府已经“债台高筑”，处于要宣告“自我破产”的尴尬境地。毫无责任心的政府一直在饮鸩止渴，坐以待毙，直到大家觉得实在是走投无路。为此他们除了把所有的债务转嫁给广大民众之外，别无他法。政治学家们正在高喊着要提高消费税率，盼望着广大老百姓能习惯于政府的这些举动。他们并不热衷于追缉犯罪分子以稳定社会治安，只是一味地强调“财政平衡”。

截至2008年年末，日本政府和地方的债务累计预计达776兆日元，相当于每个日本人背负着约640万日元的债务。而2007年的国家财政税收仅为53兆日元，是债务总额的1/15，这相当于年收入530万日元的普通上班族背负着7760万日元的还贷压力。

更为严重的是这些债务呈不断上升的趋势。国家财政税收自1990年达到历史最高的60兆日元后便开始持续减少，而政府并没有相应地缩减财政支出，最终导致财政赤字越来越大，只能靠不断发行公债来弥补。在一个叫“日本国债时钟”的网站上，你就可以看到负债值如同出租车计价器般飞快运转，让看的人胆战心惊。但社会上有关应该由谁来买这些烂账的讨论却几乎找不到，也没人去探究或反省到底是谁把整个国家运营得如此糟糕。1990年以前的政府运营和其他诸国相比还都健全，这么说来，这一切毫无疑问是自细川内阁上台之后的毫无作为的联合内阁所推行的一系列政策之产物。除了第二次小泉内阁之外，其余的都不是民众自主选举产生的政府。虽然安倍内阁和福田内阁都对外宣称要修正小泉派“过激的改革”政策，但最终被选的却是小泉内阁。也就是说，正是这个日渐臃肿的政府无视民意之所为才是这15年间所有问题的根本所在。

日本经济团体联合会（简称“经团联”）曾提出过不应增税，而是重建财政体制，把财政支出缩减到目前的一半左右的论点。但财政支出缩减一半是根本不可能实现的，最终只好选择提高消费税。对此，“经团联”提出了两套提高消费税的基本方案：一个是“三级跳”模式，即把目前的5%消费税到2007年变为10%，2010年提高到13%，2013年达到16%的水平。另一个就是2007年提高到10%，之后每年提高一个百分点，到2012年最终提高到15%。虽然上述方案所指定的起始点已过，但消费税猛涨到2～3倍的趋势却是事实（“经团联”并没有为促进经济发展而出谋划策，而是只会利用加减乘除追求逻辑平衡，是彻头彻尾的政党后援组织。虽说世界很大，但我还从未见过哪个经济组织会主动向政府建议提高消费税率的）。

直到现在，我仍然在各种各样的媒体上批判这种糟糕的社会现状。但作为社会核心层的多数上班族对这些社会现象却无动于衷，到底为什么呢?

所有企业都可能会“猝死”

过去，在我创办的“经营管理者培训学校”中曾经讨论过这个问题。日本的公债余额已超过700兆日元，加上所有短期国债和财政融资资金特别会计国债余额的话，总共达1000兆日元。当我问学生如何清偿这些债务时，有一位知名企业的中层管理人员回答称：“国债是政府未经国民的同意擅自发行的，所以应该由政府负责偿还。”对此我追问道：“确实是政府的责任，但由谁来偿还呢？”这位管理人员这才猛然意识到：“是啊，所谓的国家实际上就是我们这些普通老百姓，也就意味着最终得由我们来偿还。”连40多岁的中层管理人员的意识水平也只能是这种程度，对此我只能说太缺乏危机感了。

我一向主张上班族应成为不仅具有广博的知识面和实践经验，还具备专业知识和技能的“T型人才”，甚至是精通两个专业领域的“π型人才”。

按照这种比喻的话，刚才那位中层管理人员就是“I型人才”。这些人自进入公司以来一直从事某一特定业务，所以对自己所熟悉的领域掌握得非常详细，但缺乏广泛的知识面或丰富的实践经验，也就是缺少“T”字的横杠。他们不仅对日本国债等问题毫不关心，甚至对公司和工作以外的世界完全处于“无反应”、“无思考”的状态。他们根本没有认识到经济产业发展动向、国内政治及国际形势等问题将直接影响到我们每个人的生活。

而现实生活中，无论是世界哪一个企业或产业都随时处于突然爆发的毁灭性的危机之中。

当然，一个企业的兴盛衰退并不是一朝一夕之事。过去，一般家庭都是用蜂窝煤烧饭做菜，但随着燃气的普及化，蜂窝煤的市场需求日益减少直至不得不退出行业舞台。或是铁路的普及化结束了马车的历史使命，而汽车的普及化又使整个铁路行业陷入了严重衰退阶段，

而且这些变化往往需要10~20年，甚至更长时间。但现在，这种变化往往会发生在一瞬间。

举个例子。随着数码相机的普及，传统相机胶卷一夜间失去了市场需求，像柯达（Kodak）、日本富士胶卷等全球最大的胶卷制造商不得不面对业务重组问题。美国苹果公司向市场一推出便携式音乐播放器iPod，全球最大的音乐唱片零售商——美国Tower Records公司便宣告破产。类似的例子实在是不胜枚举。

包括前面所述的增税、负担增加等问题在内，目前我们所面对的现状就像巨大的海啸直袭上班族们的现有生活。虽然不及当年时速达700公里，一瞬间就把整个东南亚和南亚吞噬了的印度洋海啸那么强烈，但我们确实面临着个人资产将迅速缩水的现实危机。

与自然灾害的印度洋海啸不同的是，我们能确信这个“巨大海啸”肯定会来，且推进速度也就是在短短数年之间。但与自然界中的海啸相同的是，只要你再爬高20米，就可以幸免于难。换句话说，只要你从现在开始努力往上爬，就可以完全摆脱这次危机。

现有体制将不断衰退

很多日本人的内心里，“应届中榜”或“直接升学”等先入之见仍然根深蒂固。

大多数日本人认为研究生应该是大学毕业后直接考入。事实上，在日本被称之为研究生院的学生中有73%是大学本科毕业后直接考入的。但对于经营管理专业，这种模式是绝对不可取的。

我也曾在日本商学院授过课，绝大多数学生对企业经营一窍不通。对什么是企业组织，甚至连松下幸之助是谁都不知道。按照他们这种现状，跟他们讲一些日本企业的经营问题，简直就是对牛弹琴。理工科的研究生暂且不谈，商学院绝对不是他们自认为的学习学问的地方，也不是单纯的大学本科的延长线。因为商学院里学的并不是学问，而是“实用技能”。所以，最好是先工作10年左右，亲身经历一两个不同工作，体会现实商务领域并发现自身能力的不足之后再决定接受继续教育。

从这个角度来看，35～50岁的人在商学院学习经营管理具有非常大的意义。目前，“BBT大学院大学”学生的平均年龄是37□5岁。

如今，已过40岁的人当中有很多人觉得自己已经到了极限，在想“说不定我下半辈子就这么完了”。离退休还有近20年的时间，却显得精力不足。日本人的平均寿命居世界之最，就算正常退休，还有20年的人生呢。从找到自我位置起计算，还有近40年的剩余时间。

所以，就算已过了40岁，也没必要放弃或悲观。你还有足够的时间去商学院重新学习，以掌握新知识新技能。

年轻人更是如此。一开始走一些弯路不要紧，只要在30岁之前能明确自己的发展目标，到那时开始找工作也并不算迟。

那之前，日本的传统经济体制将逐渐衰退。官僚、大型企业、日本经济团体联合会、经济同友会等都将走下坡路。所以，年轻人不应该进那些大型经济组织。一旦进入，你就必须有顺从于固有秩序的准

备。虽然顺从意味着你的将来有了一定保障，但只要看那些日本道路公团、邮政局、社会保险厅、林野厅等部门的最终下场就能知道，原以为将来有保障的大型经济组织，在21世纪纷纷解体。如今这个时代，即便优秀企业也可能面临“猝死”。在美国，20年前称霸全球的AT&T公司已经宣告破产（现在名称只是收购方借用它的名称而已），GM也正处于生死存亡的危机时刻。

如今的时代，传统的经济体制被全盘否定，好比武士刚刚退出历史舞台后的明治维新或战后财阀刚被解体的那个时期。明治维新或战后初期，谁也不知道今后的发展方向到底在哪里。正是在这种特殊的社会背景下，像下级武士、只有小学学历的幸之助先生等得以站在历史舞台大展身手。现在也一样，在这种特殊时代，现有教科书里的东西毫无用处。所以，年轻人应该更主动向没有未来保障的领域进军并在其中学习和掌握解决问题的能力，承担起社会变革的重任。

大型企业只会埋没优秀人才

另外，如今大学毕业生的脑子里都想些什么呢?

专门提供就业信心服务的Diamond-big and Lead公司发表的2008年度最受大学生欢迎的企业排行榜中排在前十位的企业如下（括号里的是2007年度排名）：

【男生，文科】

①三菱商事（1）；②三菱东京UFJ银行（3）；③三井物产（2）；④住友商事（4）；⑤东京海上日动火灾保险（7）；⑥丸红（6）；⑦三井住友银行（10）；⑧伊藤忠商事（5）；⑨大和证券集团（19）；⑩松下电器（9）

【男生，理科】

①日立制作所（1）；②松下电器（2）；③索尼（9）；④夏普（10）；⑤三菱商事（5）；⑥丰田汽车（11）；⑦野村综合研究所（6）；⑧佳能（8）；⑨三井物产（3）；⑩住友商事（7）

【女生，文科】

①东京海上日动火灾保险（3）；②三菱东京UFJ银行（1）；③全日空（2）；④三菱商事（5）；⑤贝乐思BENESSE公司（7）；⑥JTB（11）；⑦住友商事（6）；⑧三井住友银行（13）；⑨资生堂（23）；⑩伊藤忠商事（10）

【女生，理科】

①资生堂（17）；②松下电器（1）；③日立制作所（2）；④索尼（29）；⑤P&G（排名外）；⑥Lotte（7）；⑦SUNTORY（4）；⑧花王（11）；⑨夏普（15）；⑩三菱东京UFJ银行（10）

依旧都是“求大求稳”。每年看到这些结果，我都不免发出惊叹：“这不会是真的吧？”我无法理解他们这种一心一意地想挤进这些大型企业的想法。我认为现在的大学生并没有正确理解这些就业信

息。其原因是进这些热门企业，无疑就意味着自己把自己今后更广阔的发展前途给扼杀了。

我们假设你已经成功进入上述排名第一的企业。排名第一，意味着公司聚集了全国成绩最优秀的人才，和自己差不多的骄子比比皆是，内部竞争也将异常激烈。这类企业内部肯定会发生内讧。如果不能在内部竞争中胜出的话，其余的就不要妄想。所以，进公司的前20年大都专注于内部斗争。

在这些排名前位的热门企业，趁你年轻时能有所作为的可能性几乎为零。不到五六十岁是不会让你放手去做事情的。那之前只能是一个字——“忍”。问题是人一旦长期处于压抑状态的话，大脑容易“锈死”并无法运转。也就是说，进这些热门大型企业，意味着给自己套上了牢固的枷锁而无法动弹。

在和那些大型企业的经营管理者交谈中了解到，虽然公司聘了一大批优秀人才，但他们却经常慨叹：“我们公司缺乏优秀人才。”其实他们这些想法本身就是错的。他们不是没有人才，而是优秀人才在贵公司期间变得非常迟钝而已。

无论学生时代有多么优秀，如果找不到展现自我价值的舞台的话，最终的结局只能是“伤仲永”。所以我觉得大学生在找工作时，首先应该调查该公司能使自己大显身手的平均年龄是多少？在日本的大型企业当中，能让年轻人大显身手的企业恐怕只有一向奉行“不能三十而立的人，趁早回家”的Recruit公司了。

“脱轨”—成功就在前面

能进入排名前几位的知名企业的人，进中小型企业是轻而易举的事。与其被大型企业的繁重枷锁套住，还不如在极具发展潜力的风险型企业或者资金雄厚但缺乏人才或无继承人而苦恼的中小企业尽情发挥自己的能力。如果那样，年纪轻轻就可以大显身手，10年以后就有可能荣登公司最高职位。

在美国，从斯坦福大学或哈佛大学等一流大学毕业后进大型企业，被认为是一种“愚蠢”之举。好不容易刻苦努力完成了学业，却进那些无聊透顶的大型企业的人被当做是傻瓜。毕业于上述一流大学的过半的学生，通常都会选择自己创业或进前辈创立的风险型企业，挑战未来的发展可能性。或者是选择像麦肯锡这样员工教育体制健全的严格的企业，并接受5～10年的斯巴达式训练，掌握企业经营管理的经验和技巧，到了30多岁就去当大型企业公司的总裁或副总裁一职。

相比之下，日本大学生的“求大求稳”的观念根深蒂固，甚至还有所加强。其背后施加负面影响的有以下三种人。

第一个就是大学研究小组的教授、就业指导部门负责人。他们把学生送进知名企业当作是一种“勋章”；其次就是父母。若自己的子女被某知名企业和不知名的中小型企业同时录用的话，恐怕没有哪个父母会主动向子女推荐后者的；最后就是学生自己。学业成绩优秀的学生自出生以来一直沿着“既定轨道”循序渐进。而现实世界就是如果一味地只会遵循固有模式，你也只能拿到平均工资。

打破固有模式，当然会有因失败而流落街头的风险，但同时你能不受年龄约束尽情发挥自己的能力，也可能成为一名年轻富豪。我想你们应该认真地考虑到底哪种人生活得更精彩，更有意义，更有价值。

和以往相比，现在社会“成功的金钥匙”完全不一样。经济稳步快速增长的年代，重要的是“实践经验”。能制造5万美元的机器设备的

话，下一步就是要制造50万美元的设备，就这样一直不断追求更大、更快的“规模经济”效应。在这种经济环境背景下，经验变得尤其重要，所以年轻的时候就得拼命积累经验，以便将来利用这些经验大展宏图。

但那样的年代已经一去不复返了。在经济成熟，低速增长的大环境下，企业生存和发展的秘诀在于有没有充分的“想象力”、“创造力”和“思考力”，有没有积极求新的能力。以前的经验变得毫无意义，甚至会成为你的绊脚石。因为丰富的知识经验往往使人囿于常规，妨碍人发挥创造力和想象力。思想陈旧的人是做不成大事的。能做成大事的，往往是“初生牛犊不怕虎”的年轻一代。

那么如何管理和激励这些敢作敢为的年轻人呢？这将是下一章节的主题。00

IBM出售电脑业务的背后

2000年上半年大幅度拉动整个电机产业业绩的数码相机、DVD录像机、平板电视等“数码家电”，自进入2005年以来明显放慢了发展速度。其主要原因是过度竞争引起了价格暴跌，这种结果完全在预料之中。

其中一个典型案例就是电子手表。早在30年前，SEIKO（精工）开发出了石英振荡器和电子手表，为一直以来以精准度为主要竞争手段的传统钟表行业画上了句号。但由于石英表主体芯片实现了模块化，一个芯片的价格暴跌至150日元。在这种行业背景下，它的主要竞争对手——CITIZEN(西铁城)通过把廉价的产品组件卖给世界各国的钟表生产商，巩固和发展了企业经营。与此相比，一度堪称具有世界最先进技术的精工，却未能赶上注重外观时尚的时代发展潮流而慢慢落后。

与靠传统手艺和技能决定胜负的模拟时代不同，数字时代的市场竞争条件发生了巨大变化。若想生存与发展，要么走在时代潮流的前沿，成为不断创造崭新的时代潮流的品牌领导者，要么专注于“零部件

生产”或“委托生产”（OEM、ODM等用委托方的品牌进行设计和生产或电子制造服务EMS等），别无他途。

直到现在，很多日本企业经营者都没有真正理会当初IBM公司把个人电脑业务出售给中国联想背后的真正含义。

如今的个人电脑生产说白了就是各个零部件的简单组装。美国戴尔，凭借号称产品的流通成本等同于联邦快递运费成本的优势，迅速上升为全球市场占有率第一。电脑正日益成为人们生活中的日常必需品，和日常生活中的面粉没什么太大区别了。阿根廷产的小麦和加拿大或澳大利亚产的小麦相比，除了在味道和价格上有所差别之外，没什么两样。同样，不管电脑的实际生产地和生产商是谁，其本身的功能没有太大差别。在这里，只有像戴尔这种专注于“组装生产”，钻研生产“无印良品”的企业才能得以生存。而如今，戴尔也面临着产品订单及组装模式过时了的困境。其原因是半导体价格大幅度降低和产品性能的不断丰富和完善，导致功能齐全的量产成本低于个别订单生产成本。只要从一开始就把那些消费者可能希望的功能安装到产品中的话，个别订单需求将会大幅度减少。

何况，IBM曾经是世界第三大个人电脑生产商。即便如此，IBM认为个人电脑领域已经无利可图，便决定放弃该产业。排名世界第二的惠普公司，也曾一度因为电脑事业业绩不佳而以追究责任的形式解雇了一向具有铁腕女性之称的卡莉·费奥莉娜(Carly Fiorina)总裁兼CEO。而如今，惠普电脑业绩斐然并有可能超过戴尔。

那么，其余的电脑生产商未来的命运将会如何呢？特别是管理费用、销售费用及流通成本比例超过50％的NEC、富士通、索尼等日本生产商，如果照目前情况，它们将很难在日益激烈的价格战中生存下来。